



**Pedro Miguel  
Pinto Simão**

**Igualdade de género e liderança: O caso do setor da  
restauração**



**Pedro Miguel  
Pinto Simão**

## **Igualdade de género e liderança: O caso do setor da restauração**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho a toda a minha família, que me apoiou em todos os momentos e que permitiu o culminar deste trabalho.

## **o júri**

Presidente

**Profª. Doutora Maria Celeste de Aguiar Eusébio**  
professora auxiliar, Universidade de Aveiro

**Doutor Rui Augusto da Costa**  
professor auxiliar convidado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique

**Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A realização de um trabalho de investigação não depende somente do esforço individual do investigador, mas também do apoio de todas as pessoas que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para a sua realização. Desta forma, todos os que colaboraram para o culminar desta etapa merecem ser devidamente reconhecidos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família de Aveiro, mais propriamente aos meus pais e à minha avó Lili, que todos os dias prestaram o máximo de apoio, tendo sido incansáveis. Sem a vossa insistência nada seria possível. Um sincero obrigado!

Não me poderia esquecer, igualmente, da família de Coimbra: avó Graciosa, tia Alice, Tózé, prima Matilde, Lara, Osvaldo e os sobrinhos Rodrigo e Martim. Sempre me transmitiram a força necessária para nunca baixar os braços. Estarei eternamente grato por todo o apoio, essencialmente nos momentos mais difíceis.

Mesmo não estando entre nós, aos meus avós de Escalhão, especialmente ao Avô Raúl, que me transmitiram saberes e conhecimentos únicos e sempre me motivaram ao máximo. Todo o esforço que despenderam no meu incentivo e todos os momentos passados convosco nunca serão esquecidos.

A todos os meus colegas de curso e amigos mais próximos, um especial agradecimento por me encorajarem, alegrarem e incentivarem a seguir as minhas intuições. Sem vós, a vida seria monótona e sem significado, por isso agradeço profundamente por todas as experiências que já enfrentamos juntos.

Gostaria de agradecer, também, à minha professora e orientadora, Doutora Zélia Breda, que, com os seus conhecimentos, sempre me forneceu as condições necessárias para prosseguir o trabalho. Também colaborou constantemente para que conseguisse estruturar todos os meus raciocínios e ultrapassasse as barreiras que surgiram ao longo de toda a investigação. Um muito obrigado!

Por último, gostaria de agradecer a todos os docentes que me apoiaram, de forma direta ou indireta, no meu percurso académico, transmitindo-me conhecimentos fulcrais associados ao sector do turismo.

A todos vós e a muitos outros que, embora não tenha mencionado mas que têm muito significado, um grande obrigado por tudo.

## **palavras-chave**

Igualdade de género, liderança, restauração, turismo, Aveiro.

## **resumo**

A igualdade de género é essencial para a inclusão da mulher na sociedade bem como para o aparecimento de técnicas inovadoras e empreendedoras. No entanto, o homem sempre assumiu o papel de chefe de família, tomando a maioria das decisões no contexto familiar. Já a mulher limitava-se a desempenhar as tarefas mais básicas, respondendo de forma imediata às exigências colocadas pelo homem.

O presente estudo visa analisar se existe igualdade de género e de liderança no sector da restauração da cidade de Aveiro. Pretende-se compreender quais as principais barreiras que impedem a progressão na carreira das mulheres, bem como os motivos pelos quais os homens continuam a exercer grande parte dos cargos de liderança. Por outro lado, como forma de se conhecerem os comportamentos dos homens e das mulheres em cargos de chefia, é fundamental a apresentação dos principais tipos e as características de liderança associados a ambos os géneros.

A metodologia definida para a recolha de dados primários prendeu-se na administração de inquéritos por questionário a todos os líderes e funcionários dos restaurantes da cidade de Aveiro. A informação foi analisada com base no método da análise de conteúdo e em análises estatísticas. Concluiu-se que não existem significativas desigualdades de género neste sector, embora não tenham sido implementadas quaisquer medidas a nível governamental, setorial ou empresarial para garantir a igualdade de género. Ao nível da liderança, no entanto, regista-se um claro domínio dos homens, exercendo estes a maioria dos cargos de chefia, podendo ser explicado pelo estereótipo criado pela sociedade. Embora as mulheres sejam mais organizadas e criativas, os homens são mais autoritários e manipuladores, tendo uma maior influência e um maior destaque no sector.

**keywords**

Gender equality, leadership, food and beverage sector, tourism, Aveiro

**abstract**

Gender equality is crucial so women can be a part of society and present their innovative and entrepreneurial techniques. While men have always assumed the role of the family boss, taking most of the decisions in the family context, women perform the most basic tasks, answering, in a fast way, to the demands established by men.

The present study analyses if there is equality of gender and leadership in the restoration sector in the city of Aveiro. It is intended to understand the main barriers that slow or stop women's career progression, as well as the reasons why men still occupy the major part of leadership positions. In another point of view, to understand the behaviour of men and women in top positions, it is crucial to present the most important types and characteristics of leadership associated with both genders.

The methodology defined to gather primary data is based on the administration of interviews to all the leaders and employees of the restaurants situated in Aveiro city. Data was analyzed based on the method of content analysis and statistical analysis. It is concluded that there are no significative gender inequalities in this sector, while there haven't been implemented any governmental measures that guarantee gender equality. In terms of leadership, however, there's a clear dominance by men, who occupy most leadership roles. That might be explained by the stereotype created by society. While women are more organized and creative, men are more authoritative and manipulative, bringing more influence and headline to the sector.

# Índice

1	Introdução .....	1
1.1	Introdução .....	1
1.2	Tema de investigação e sua relevância .....	1
1.3	Objetivos e metodologia .....	3
1.4	Estrutura da dissertação .....	4
2	Género, sexo e feminismo .....	9
2.1	Introdução .....	9
2.2	Conceitos-chave .....	9
2.2.1	Feminismo .....	9
2.2.2	Sexo .....	10
2.2.3	Género .....	11
2.3	Barreiras à igualdade de género .....	13
2.3.1	Países desenvolvidos .....	15
2.3.2	Países em vias de desenvolvimento .....	17
2.4	Síntese e conclusões .....	19
3	A participação da mulher no mercado de trabalho .....	21
3.1	Introdução .....	21
3.2	Evolução histórica do papel da mulher .....	21
3.3	A mulher no século XXI .....	24
3.4	Perspetivas futuras .....	27
3.5	Síntese e conclusões .....	28
4	Liderança enquanto fator de competitividade .....	31
4.1	Introdução .....	31
4.2	Liderança e competitividade .....	31
4.3	Conceito de liderança .....	32
4.4	Tipos de Liderança .....	34
4.4.1	Liderança diretiva .....	34
4.4.2	Liderança participativa .....	35
4.4.3	Liderança de apoio .....	36
4.4.4	Liderança orientada para o sucesso .....	36
4.4.5	Liderança transformacional .....	36
4.4.6	Liderança transacional .....	37



4.4.7	Liderança <i>laissez-faire</i> .....	38
4.4.8	Liderança autêntica .....	38
4.4.9	Liderança servidora .....	39
4.4.10	Liderança visionária.....	40
4.5	Liderança e género .....	41
4.5.1	Teoria do teto de vidro.....	45
4.5.2	Teoria da contingência .....	46
4.6	Liderança e género em turismo .....	48
4.7	Síntese e conclusões .....	51
5	Estrutura empresarial do sector do turismo .....	53
5.1	Introdução .....	53
5.2	Dimensão das empresas.....	53
5.3	Importância das PME .....	55
5.4	As empresas de turismo .....	55
5.4.1	Empresas turísticas e sua importância.....	55
5.4.2	O sector da restauração e a sua importância.....	60
5.5	Síntese e conclusões .....	62
6	Metodologia .....	65
6.1	Introdução .....	65
6.2	Questões epistemológicas .....	65
6.3	O processo metodológico .....	67
6.4	O procedimento metodológico aplicado no estudo .....	70
6.4.1	Definição do tema em análise.....	71
6.4.2	Delimitação das áreas-chave.....	72
6.4.3	Revisão bibliográfica.....	74
6.4.4	Estudo empírico .....	76
6.4.5	Recolha de dados .....	85
6.4.6	Análise de dados .....	86
6.4.7	Discussão dos resultados .....	87
6.4.8	Conclusão .....	88
6.5	Síntese e Conclusões .....	89
7	Apresentação, análise e discussão dos resultados .....	91
7.1	Introdução .....	91
7.2	Apresentação dos resultados .....	91

7.2.1	Empresas .....	91
7.2.2	Funcionários .....	93
7.2.2.1	Caracterização sociodemográfica .....	93
7.2.2.2	Situação profissional dos funcionários.....	97
7.2.3	Líderes .....	105
7.2.3.1	Caracterização Sociodemográfica .....	105
7.2.3.2	Situação profissional dos líderes.....	107
7.2.3.3	Experiência prévia e atual dos líderes.....	109
7.2.3.4	Opinião dos líderes face ao género feminino .....	111
7.2.3.5	Principais características dos líderes.....	113
7.2.4	Igualdade de género e barreiras à progressão na carreira .....	115
7.2.5	Medidas de igualdade de género no restaurante.....	117
7.2.6	Comparação dos resultados dos funcionários com os dos líderes .....	118
7.3	Discussão dos resultados .....	122
7.4	Teste das hipóteses.....	126
7.5	Síntese e conclusões .....	127
8	Conclusões finais .....	129
8.1	Introdução.....	129
8.2	Conclusões gerais.....	129
8.3	Contributos da investigação.....	130
8.4	Limitações do estudo .....	131
8.5	Futuros estudos.....	133
	Referências bibliográficas .....	135
	Apêndices.....	151
	Apêndice 1 – Inquérito aos funcionários dos estabelecimentos de restauração da cidade de Aveiro .....	153
	Apêndice 2 – Inquérito aos líderes dos estabelecimentos de restauração da cidade de Aveiro.....	151

## Lista de Quadros

Quadro 1. Definição de feminismo .....	9
Quadro 2. Definições de sexo .....	10
Quadro 3. Definições de género .....	11
Quadro 4. Definições de liderança .....	33
Quadro 5. Diferenças entre um líder masculino e feminino .....	41
Quadro 6. Categorização das PME segundo a União Europeia .....	53
Quadro 7. O sector empresarial por regiões NUT II .....	54
Quadro 8. Objetivos da investigação científica .....	76
Quadro 9. Características sociodemográficas dos funcionários .....	79
Quadro 10. Situação profissional dos funcionários .....	80
Quadro 11. Igualdade de género e liderança do ponto de vista dos funcionários .....	81
Quadro 12. Identificação da empresa .....	84
Quadro 13. Situação profissional dos líderes .....	84
Quadro 14. Igualdade de género e liderança do ponto de vista dos líderes .....	85
Quadro 15. Género dos funcionários inquiridos .....	93
Quadro 16. Local de residência dos funcionários .....	94
Quadro 17. Estado civil dos funcionários .....	95
Quadro 18. Habilitações literárias dos funcionários .....	95
Quadro 19. Horas e dias de trabalho dos funcionários .....	100
Quadro 20. Local de residência dos líderes .....	105
Quadro 21. Habilitações literárias dos líderes .....	106
Quadro 22. Dias e horas de trabalho dos líderes .....	108
Quadro 23. Características dos líderes segundo os funcionários .....	113
Quadro 24. Características dos líderes segundo os líderes .....	114

## Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura da dissertação.....	5
Figura 2. Relação entre liderança e competitividade.....	31
Figura 3. Dimensões da liderança autêntica .....	39
Figura 4. O labirinto da liderança .....	45
Figura 5. Medidas para eliminar a desigualdade de género .....	47
Figura 6. Classificação dos produtos e ramos turísticos na ótica da CST .....	56
Figura 7. Principais fatores de sucesso de um restaurante .....	61
Figura 8. O desenrolar de uma investigação quantitativa <i>versus</i> qualitativa .....	69
Figura 9. Procedimento metodológico utilizado na investigação .....	71
Figura 10. Freguesias do município de Aveiro .....	77
Figura 11. Número de funcionários por restaurante .....	92
Figura 12 - Área de formação dos funcionários .....	96
Figura 13. Cargos ocupados pelos funcionários.....	98
Figura 14. Tipo de contrato dos funcionários .....	99
Figura 15. Dimensão do agregado familiar dos funcionários.....	101
Figura 16. Número de filhos dos funcionários .....	102
Figura 17. Número de filhos dependentes dos funcionários.....	103
Figura 18. Rendimento mensal líquido dos funcionários.....	104
Figura 19. Rendimento dos líderes de acordo com o género .....	109
Figura 20. Perceção dos funcionários e dos líderes relativamente à problemática do género .....	118
Figura 21. Perceção de líderes e funcionários sobre fatores que influenciam a carreira das mulheres .....	120
Figura 22. Perceção dos líderes e dos funcionários face às características de liderança .....	121

## **Lista de abreviaturas**

**AHREP** – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

**EHRC** – *Equality and Human Rights Commission*

**CIG** – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

**CITE** – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

**CMA** – Câmara Municipal de Aveiro

**CST** – Conta Satélite do Turismo

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**FIDA** – Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola

**GAI** – Gabinete de Atendimento Integrado

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena e Média Empresa

**PMET** – Pequena e Média Empresa de Turismo

**SIDA** – *Swedish International Development Corporation Agency*

**SME** – *Small and Medium Enterprise*

**SMTE** – *Small and Medium Tourism Enterprise*

**SOEC** – *Statistical Office of the European Communities*

**UN** – *United Nations*

**UNSD** – *United Nations Statistics Division*

**UNED-UK** – *United Nations Environment and Development Commission of the United Kingdom*

**UNFPA** – *United Nations Population Fund*

**UNIFEM** – *United Nations Development Fund for Women*

## **1 Introdução**

### **1.1 Introdução**

Este capítulo introdutório permite referenciar, de uma forma sintética, a problemática da investigação, bem como a importância que assume no contexto atual. São referenciados os principais objetivos do estudo e a metodologia utilizada de forma a cumpri-los. Por último, torna-se relevante descrever a estrutura desta investigação, evidenciando as diversas etapas que o estudo efetuado seguiu.

### **1.2 Tema de investigação e sua relevância**

A importância da formação do conhecimento é imprescindível para o constante desenvolvimento e evolução das diversas comunidades e da ciência. Assim, é através de estudos intensivos, com base em prévias fundamentações teóricas, que se podem apresentar as devidas comparações e conclusões que irão contribuir para uma melhor perceção acerca das problemáticas, tanto por parte da sociedade, como por outros investigadores. É assim que, indo para além do senso comum e das perspetivas pessoais, aparecem inovações ao nível da ciência, assumindo um papel crucial no dia-a-dia de todos os elementos de uma sociedade.

No que diz respeito ao turismo, as tendências são semelhantes à maioria das outras áreas de estudo, onde é necessário haver constantes processos de investigação como forma de se obterem diversas perspetivas sobre temas que se insiram neste objeto de estudo. Cabe assim aos elementos especializados nesta problemática, apresentar estudos que venham a descrever as principais tendências registadas na atualidade, bem como prever eventuais comportamentos e alterações, tanto a nível social, como a nível económico, tecnológico, cultural, político ou ambiental.

Sendo um campo interdisciplinar, o turismo requer o estudo de diversas problemáticas, direta ou indiretamente associadas, que tenham um considerável impacto no sector. Um aspeto que ainda carece de estudos devidamente aprofundados é a disparidade de critérios associados ao género masculino e feminino. Desde os tempos mais remotos que os homens têm assumido o papel de chefe de família, tomando, de forma individual, a maioria das decisões relacionadas com o agregado familiar. Já as mulheres têm desempenhado um papel secundário, realizando as tarefas domésticas e tratando de outras obrigações familiares. O papel da mulher era responder, de forma imediata, às exigências colocadas pelo homem, sem poder exprimir as suas vontades ou necessidades.

À medida que as civilizações foram evoluindo, os critérios tenderam a ser mais racionais, permitindo que a mulher fosse, embora de uma forma bastante lenta, assumindo cargos de maior relevo na sociedade. No entanto, não se pode falar ainda em igualdade de género. No sector do turismo, a maioria dos cargos de subordinação é ocupada por elementos do género feminino. Mais se acrescenta que o emprego a este nível é “feminizado, mal pago, precário e requiere que se trabalhe em ‘horas não sociais’, como à noite e ao fim de semana” (C. Costa,

Carvalho, & Breda, 2011, p. 40). Já ao nível dos cargos de liderança verifica-se uma realidade oposta, onde o domínio é do género masculino.

Os estudos sobre as diferenças de género têm aumentado, mas ao nível da liderança ainda se situam numa fase embrionária. Torna-se importante compreender que perspetivas os líderes assumem para cumprir os seus objetivos e que medidas aplicam como forma de motivar o pessoal e atingir o sucesso num mercado bastante competitivo e em constante alteração. É notória a necessidade de um elemento que se destaque e que controle os subordinados como forma de desempenharem, de forma mais eficaz, os seus cargos.

É importante haver estudos acerca da realidade vivida no sector do turismo acerca das disparidades existentes. Tendo em conta que é um sector em constante crescimento e desenvolvimento, cabe à diversidade de empresas e organizações que se insiram na oferta turística que promovam um meio justo para ambos os géneros, onde cargos semelhantes sejam remunerados de forma igual, independentemente do elemento que executa a tarefa.

Já ao nível da liderança é importante evidenciar o estereótipo criado pela sociedade (e existente desde o início das civilizações) de que o género masculino é responsável pela tomada de decisão e pela liderança. Deve-se combater esta tendência e incorporar um maior número de elementos femininos em cargos de chefia. Assim será possível a introdução de novas perspetivas, opiniões e modelos que venham a beneficiar não só um conjunto de indivíduos pertencentes a uma organização, como também a sociedade em si.

Portanto, o estudo assume uma elevada importância pois além de apontar as principais barreiras à progressão na carreira da mulher, evidenciadas segundo um contexto bibliográfico, também irá referenciar os principais tipos e características de liderança. Desta forma será possível retirar conclusões relativamente aos principais obstáculos à inclusão da mulher, bem como averiguar se existem medidas governamentais que promovam a igualdade de género.

No sector do turismo a desigualdade de género é uma realidade, à semelhança dos outros sectores, não proporcionando o devido aproveitamento das capacidades da mulher, sendo necessário haver uma grande alteração nas diversas estratégias, como forma de garantir medidas mais justas. As barreiras começam a tornar-se visíveis em cargos de subordinação, ganhando relevo quando as mulheres tentam atingir os cargos de chefia.

No entanto, tendo em conta a diversidade de sectores relacionados com o turismo, foi importante proceder-se a uma devida delimitação do subsector que seria objeto de estudo. Para tal, recorreu-se à Conta Satélite do Turismo (CST) para identificar as atividades características do turismo. Os dois subsectores mais representativos são a hotelaria e a restauração e bebidas. Verificou-se que a questão da igualdade de género e de liderança já foi estudada relativamente ao sector da hotelaria. Decidiu-se, por isso, apresentar uma perspetiva inovadora e estudar o sector da restauração e bebidas, sobre o qual ainda não existe muita informação acerca desta problemática. No entanto, este compreende um grande número tipologias de empresas associadas (bares, discotecas, cafés, restaurantes), sendo necessário delimitar ainda mais o público-alvo específico. Tendo em conta a atividade turística optou-se por analisar apenas os restaurantes, pois são estabelecimentos indispensáveis para a atividade turística e para a satisfação das necessidades da comunidade local.

Procedeu-se a uma extensa revisão bibliográfica que destacasse os aspetos que assumissem uma maior relevância no turismo, com base em conclusões e estudos efetuados previamente. Verificou-se que foram realizados estudos que abordavam essencialmente as disparidades de género em estabelecimentos hoteleiros situados em zonas rurais. No entanto, a maioria dos estudos não desagregavam os funcionários em líderes e subordinados, assumindo-se que todos os trabalhadores exerciam funções semelhantes. Assim, surge a necessidade de se apresentar um estudo que considere a posição dos funcionários e que a compare com a dos líderes. Mais ainda, vai-se para além do estudo das desigualdades de género e compreende-se as características e tipos de liderança que predominam e que são preferenciais por parte de ambos os elementos. Desta forma é possível apresentar resultados mais completos e conclusivos relativamente a uma temática que ainda carece de estudos devidamente aprofundados.

Portanto, torna-se importante aplicar o estudo a um sector específico. Os dois subsectores mais representativos do turismo são a hotelaria e a restauração e bebidas. Decidiu-se apresentar uma perspetiva inovadora e estudou-se um sector que ainda não possui quaisquer conclusões sobre a problemática, nomeadamente o da restauração. Mesmo assim, este compreende um grande número de empresas associadas (bares, discotecas, cafés, restaurantes) sendo necessário delimitar o público-alvo específico. Tendo em conta a atividade turística (essencialmente os turistas) optou-se por analisar a temática nos restaurantes, pois são estabelecimentos indispensáveis para a atividade turística e para a satisfação das necessidades da comunidade local. Assim, em forma de síntese, obtêm-se as devidas conclusões sobre a igualdade de género e liderança nos restaurantes, tendo em conta as opiniões dos líderes e dos funcionários.

Por último, como existe uma grande diversidade de restaurantes num contexto global, é necessário proceder-se a uma devida delimitação geográfica. Tendo em conta que a cidade de Aveiro, constituída pelas freguesias da Vera Cruz e da Glória, possui um grande potencial turístico e uma oferta turística bastante abrangente, passou-se à realização de um estudo nesta área. Assim é possível obter resultados de uma população ao invés de uma amostra. Por outras palavras, os resultados irão ser totalmente representativos de um conjunto de indivíduos.

### **1.3 Objetivos e metodologia**

A realização de uma investigação científica requer, numa fase inicial, a clara definição de objetivos. Estes devem ser flexíveis mas também passíveis de ser cumpridos, permitindo ao investigador, com base nos recursos disponíveis, obter as conclusões necessárias para validar o estudo.

Portanto, tendo em conta o sector do turismo e a problemática enunciada, o principal objetivo do trabalho de investigação é averiguar se existem disparidades ao nível do género e da liderança no sector da restauração. No entanto, a partir deste objetivo geral, é possível identificar os objetivos específicos:



- Analisar a importância do género feminino no sector da restauração.
- Verificar se existem disparidades de género no sector da restauração.
- Estudar os tipos de liderança adotados pelos líderes de estabelecimentos de restauração.
- Analisar o sucesso dos estabelecimentos liderados por homens e por mulheres.

A devida delimitação tanto dos objetivos gerais como específicos é crucial para uma devida estruturação das tarefas necessárias para garantir o sucesso da investigação. Esta dissertação visa dar resposta a uma problemática muitas vezes ignorada e pouco aprofundada, de forma a permitir uma nova abordagem, tanto por parte dos investigadores, como pela sociedade em geral. Assim, as conclusões, tanto ao nível da revisão da literatura como ao nível do estudo empírico permitirão destacar os principais pontos a serem enaltecidos e combatidos como forma de permitir um ambiente de justiça para todos os elementos de uma comunidade.

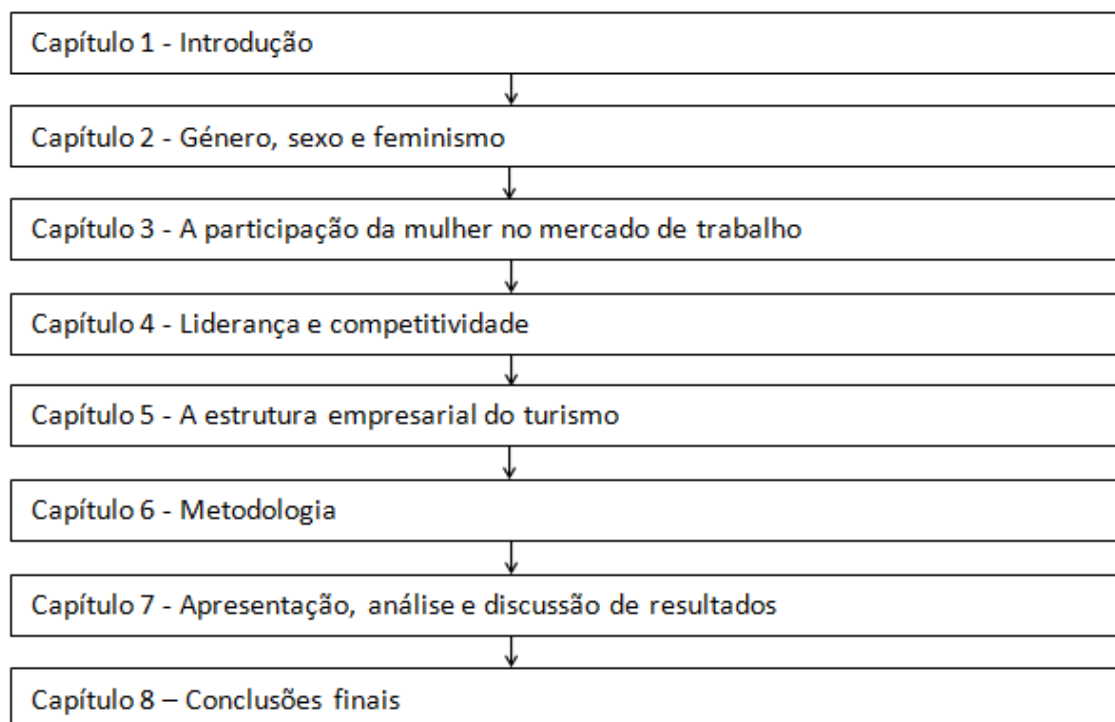
Como forma de possibilitar o cumprimento dos objetivos definidos previamente, é necessário estruturar-se um plano metodológico tendo em conta o objeto de estudo e os recursos disponíveis. Assim, como forma de se obter uma visão mais detalhada sobre a problemática, efetuou-se uma cuidada e aprofundada revisão literária, que permitisse a delimitação dos principais aspetos que se inserissem no objeto de estudo.

Tendo em conta estudos prévios e processos metodológicos já definidos por outros investigadores, passou-se à aplicação dos modelos teóricos nas empresas de restauração da cidade de Aveiro, como forma de se extraírem dados primários e compararem com conclusões obtidas por outros investigadores. Assim, realizar-se-ão inquéritos por entrevista a todos os funcionários e líderes dos restaurantes da cidade e, através de análise estatística e de conteúdo, apresentam-se os principais resultados e conclusões. Desta forma será possível comprovar teorias e modelos destacados na literatura ou, contrariamente, apresentar conclusões distintas mas igualmente válidas.

Em última instância apresentar-se-ão as principais conclusões de todo o estudo, bem como as limitações que dificultaram o cumprimento de objetivos, contributos fundamentais e, por último, eventuais estudos passíveis de serem realizados tendo como base esta investigação. Desta forma será possível evidenciar as principais fases e barreiras que os investigadores terão de ultrapassar para dar resposta ao problema de investigação.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A realização do projeto de investigação compreende duas partes distintas mas completamente relacionadas uma com a outra: a teoria e a prática. Estas são incorporadas em oito capítulos distintos, como se pode verificar através da Figura 1. No caso da estruturação da fundamentação teórica, inserem-se os cinco primeiros capítulos. Já ao nível do estudo empírico englobam-se os restantes capítulos, visando a obtenção e análise de dados primários, das principais conclusões e comparação com outras investigações.



**Figura 1.** Estrutura da dissertação

Fonte: Elaboração própria

O primeiro capítulo introdutório fornece uma síntese do que será descrito ao longo de todo o estudo. Além de explicar a escolha da problemática, permite enquadrar perspetivas atuais ou já existentes, com o propósito de aprofundar o estudo e descrever as principais áreas que serão abordadas ao longo de toda a investigação. Assim, é importante esclarecerem-se os diversos objetivos da dissertação, bem como uma síntese da metodologia aplicada, como forma de explicar os passos necessários para a realização do estudo. Torna-se, assim, possível compreender os principais pontos abordados na investigação em curso.

No segundo capítulo, numa primeira fase, são definidos os conceitos base para a compreensão da problemática desta investigação. Podem-se clarificar os temas de género, sexo e feminismo com base em diversas fontes bibliográficas. Assim, torna-se possível compreender mais facilmente a investigação efetuada, bem como eliminar eventuais incertezas. Posteriormente, faz-se uma distinção entre as realidades vividas em países desenvolvidos e em países em vias de desenvolvimento, como forma de apontar para duas realidades totalmente diferentes, mas ainda existentes num contexto atual.

É importante, no entanto, ter em conta não só a perspetiva atual sobre a desigualdade de género, mas também a evolução da problemática ao longo do tempo. Assim, o terceiro capítulo permite traduzir uma evolução histórica da participação da mulher tanto na sociedade como no mercado de trabalho. Será possível fazer uma comparação temporal, destacando-se as principais diferenças entre o passado e a atualidade, bem como referenciar os potenciais aspetos de discriminação.

Passa-se, assim, à parte da liderança e da competitividade, que consiste no segundo ponto teórico a ter em consideração neste processo de investigação. Assim, a primeira parte deste capítulo inicia-se com a apresentação de um conjunto de definições de modo a delimitar o conceito de liderança. Com base na revisão bibliográfica, torna-se imprescindível apresentar as principais características de um líder, procedendo-se a uma distinção entre o género feminino e o masculino. É importante evidenciar não só os principais tipos de liderança existentes num contexto global, como também denotar os que estejam mais presentes no sector da restauração, como forma de validar os objetivos do estudo. Por último são mencionados alguns modelos e teorias que explicam a dificuldade que as mulheres têm em progredir na carreira e assumir cargos de topo.

Como forma de se obter uma visão da constituição empresarial do sector do turismo, o quinto capítulo pretende, numa fase inicial, clarificar que tipos de empresas existem e a sua respetiva categorização. Também é possível distinguir que bens ou serviços são específicos do sector do turismo e os que têm impactos secundários essencialmente a nível económico. Tendo em conta a estrutura empresarial do turismo, será possível esclarecer qual a dimensão das empresas deste sector, mais propriamente em que categorias se inserem os restaurantes.

Finda a parte da revisão bibliográfica, é imprescindível apresentar e explicar a metodologia aplicada no processo de investigação. Apresenta-se um modelo de investigação, com base nas principais metodologias aplicadas nas ciências sociais, que enquadre todas as etapas essenciais para o cumprimento dos objetivos. Assim será possível testar devidamente as hipóteses e atingir os resultados pretendidos, bem como contornar eventuais barreiras previamente detetadas e que dificultem todo o processo de investigação.

No sétimo e oitavo capítulos pretende-se, numa primeira fase, apresentar todos os dados primários obtidos e relevantes para o estudo. Torna-se relevante fazer uma análise comparativa entre as perceções dos funcionários e dos líderes, como forma de se retirarem as principais conclusões sobre a igualdade de género e de liderança no sector da restauração. Posteriormente, os resultados obtidos irão ser comparados com perspetivas bibliográficas destacadas em outros estudos. Desta forma é possível mencionar os principais contributos deste estudo, bem como as limitações que dificultaram o cumprimento dos objetivos. Também é imprescindível sugerir-se possíveis estudos futuros que sejam de grande relevância para a devida consciencialização sobre esta problemática. Destacam-se assim, os principais pontos a ser explorados ao longo do estudo empírico:

- Clarificar os conceitos de género, sexo e feminismo e apresentar uma definição com base na literatura.
- Descrever as principais barreiras à igualdade de género nos países desenvolvidos e nos países em vias de desenvolvimento.
- Apresentar uma evolução histórica da participação da mulher no mercado de trabalho, bem como nas comunidades.
- Conceptualizar o termo liderança, de acordo com a bibliografia, e elaborar uma definição passível de ser aceite.
- Destacar os tipos de liderança mais frequentes e aplicáveis aos líderes do sector da restauração.

- Apresentar, de acordo com a literatura, características específicas de ambos os géneros.
- Esclarecer como é composto o sector do turismo a nível empresarial e inserir o subsector da restauração nesse contexto.
- Explanar o processo metodológico associado a toda a investigação.
- Compreender se existem diferenças de género ao nível dos restaurantes da cidade de Aveiro.
- Destacar as principais barreiras à progressão na carreira, evidenciadas tanto por líderes como por funcionários.
- Analisar as principais características que um líder deve possuir, segundo a perspetiva dos funcionários e dos próprios líderes.
- Apresentar as principais conclusões que advenham da análise dos dados primários.
- Elaborar uma crítica global a toda a investigação, comparando os resultados obtidos com o que é mencionado na literatura.



## 2 Género, sexo e feminismo

### 2.1 Introdução

A temática do género tem assumido um papel cada vez mais relevante nos estudos académicos. Alguns autores procuraram definir este conceito, mas outros utilizam o termo sexo na descrição das suas análises. Um primeiro aspeto que será alvo de análise neste capítulo é a distinção destes conceitos, bem como o termo feminismo, apresentando definições aceites na literatura. Mesmo sendo termos bastante transversais e que tenham sofrido várias alterações ao longo do tempo, é importante analisar se a literatura demonstra algum consenso nas respetivas definições, ou se, por outro lado, haverá alguma heterogeneidade nas opiniões dos autores. Em primeiro lugar, verificar-se se existe igualdade de género na atualidade. Seguidamente é importante expor possíveis fatores que geram disparidades. Por fim, analisa-se as realidades vividas nos países desenvolvidos e nos países em vias de desenvolvimento.

### 2.2 Conceitos-chave

#### 2.2.1 Feminismo

Como forma introdutória dos conceitos essenciais deste capítulo, é crucial apresentarem-se algumas definições de feminismo. Pretende-se, deste modo, verificar se a literatura apresenta alguma coerência na explicação deste termo, ou se, por outro lado, haverá autores que deem um maior relevo a determinadas características. Mais ainda, é essencial compreender-se que, segundo Tong (1989), este conceito para além de possuir uma definição muito complicada de atribuir, ainda continua a sofrer constantes alterações, dificultando, assim, o trabalho dos académicos.

**Quadro 1.** Definição de feminismo

Definição	Autor
“Compromisso para quebrar as estruturas de subordinação de género e uma visão para as mulheres como plenas participantes e iguais em todos os níveis da vida social”.	Sen & Grown (1987, p. 79)
“Feminismo [...] não é uma filosofia abstrata mas sim uma forma de viver as nossas vidas, atuando de formas que permitam a tomada de escolhas por parte dos outros, que afirmem os outros e as suas perspetivas, e que não nos oprima ou explore.	Foss, Foss, & Griffin (1999, p. 5)
“Feminismo é sobre direitos- sobre mulheres que ganham direitos iguais”.	Warkins (2000, p. viii)

Definição	Autor
“Feminismo pode ser definido como um fenómeno global que atinge vários assuntos relacionados com as mulheres de todo o mundo, numa forma específica e aplicável a uma cultura ou sociedade particulares.”	Kali (2008)
“Feminismos referem-se com a posição inferior da mulher na sociedade e com a discriminação encontrada pelas mulheres devido ao seu sexo.”	Freedman (2011, p. 1)

Fonte: Elaboração própria

O conceito de feminismo apresenta, de acordo com o Quadro 1, bastantes definições com diferentes interpretações. No entanto, Freedman (2011, p. 1) conclui que não se deve falar em feminismo, mas sim em feminismos pois “torna-se claro que não é um conceito unitário, mas sim um diverso e multifacetado conjunto de ideias, e mesmo ações”. Thomson (2001, p. 3) refere que o feminismo para além de estar em constante alteração, não deve possuir uma definição universal porque “a definição é um tipo de dogma”. Portanto, segundo o autor, não deve haver uma constante imposição a encontrar-se um significado unânime para este conceito. Verifica-se que todas as definições referidas remetem para uma filosofia de desigualdade de género, em que as mulheres são quem sai sempre em prejuízo. Embora, eventualmente, a definição mais bem elaborada seja a de Freedman (2011), pode referir-se que o feminismo baseia-se na capacidade de as mulheres assumirem um papel de igualdade em relação aos homens numa determinada sociedade.

### 2.2.2 Sexo

Como foi referido em parágrafos anteriores, poderá existir uma certa dificuldade para apresentar uma definição dos conceitos de género e de sexo. Percebe-se facilmente que são termos transversais e que não apresentam, necessariamente, uma só definição universalmente aceite. É extremamente relevante apresentarem-se algumas definições de ambos os conceitos, bem como explicar os níveis que os permitam distinguir.

**Quadro 2.** Definições de sexo

Definição	Autor
“Diferenças [...] que determinam os papéis sociais dos homens e das mulheres.”	Garrett (1987, p. 2)
“Sexo é uma construção ideal que é forçosamente materializada ao longo do tempo.”	Butler (1993, p. 1)
“Sexo é biologicamente determinado como feminino ou masculino de acordo com certas características físicas identificáveis que são fixas.”	Reeves & Baden (2000, p. 30)

Definição	Autor
“Aspetos biologicamente determinados de um indivíduo.”	Haig (2004, p. 87)
“Sexo refere-se às características biológicas entre homens e mulheres que são universais e não mudam.”	Mediterranean Institute of Gender Studies (2009, p. 26)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às definições de sexo, compreende-se facilmente que, de acordo com a literatura, existe um certo consenso nas definições encontradas. Praticamente todos os autores focam-se na existência de características biológicas que distinguem os homens das mulheres, como forma de definir o termo sexo. No entanto, segundo, um estudo feito pelo Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA, 2000, p. 4), “homens e mulheres não o mesmo: não são iguais nem nunca serão, devido às suas condições físicas e biológicas”. Por outro lado, também se devem considerar as características psicológicas como forma de distinguir os dois sexos. Portanto, de acordo com a literatura, porventura poder-se-á considerar mais completa a definição atribuída pelo Instituto Mediterrânico de Estudos do Género (Mediterranean Institute of Gender Studies, 2009) pois, para além de ser a mais recente, é a que aborda todos os pontos cruciais que o conceito de sexo atinge. Contrariamente ao conceito de feminismo, não é relevante apresentar uma nova definição para sexo, já que a literatura é bastante clara nas definições que apresenta.

### 2.2.3 Género

Surge a necessidade de se apresentar, em seguida, algumas definições de género. No entanto, é importante realçar novamente que existe muita confusão com sexo. Henderson (1994) identifica que o termo género era utilizado frequentemente para designar o conceito de sexo, existindo ainda muita incoerência nas definições. Assim, convém apresentar alguns pontos de vista de acordo com a literatura para se poderem retirar as devidas conclusões.

**Quadro 3.** Definições de género

Definição	Autor
“Género é um sistema de identidades culturalmente construídas, expressas em ideologias de masculinidade e feminidade, interagindo com relações socialmente estruturadas em divisões de trabalho e lazer, sexualidade e poder entre mulheres e homens.”	Swain (1995, pp. 258-259)
“Um significado que um corpo (já) sexualmente diferenciado assume [...] em relação a outro.”	Butler (1990, p. 9)
“Género refere-se aos papéis socialmente construídos, comportamentos, atividades e atributos que uma sociedade considera apropriados para homens e mulheres.”	OMS (2012)



Definição	Autor
“Género é a relação entre o sexo biológico e o comportamento.”	Udry (1994)
“Como a biologia de uma pessoa é culturalmente valorizada e interpretada em ideias localmente aceites do que é ser uma mulher ou homem.”	Reeves & Baden (2000, p. 30)
“Género é um termo utilizado para descrever os papéis socialmente construídos para mulheres e homens.”	OSCE (2006, p. 1)

Fonte: Elaboração própria

Portanto, segundo Alarcon e Ferguson (2011), o estudo do género é essencial para se compreenderem as diferenças biológicas entre homens e mulheres. De acordo com as definições acima mencionadas, pode definir-se género como as características socioculturais que um indivíduo adquire, que são aceites numa sociedade, e que distinguem os homens das mulheres. Nicholson (2000, p. 9), refere que “o género foi desenvolvido e é sempre usado em oposição a sexo para descrever o que é socialmente construído, em oposição ao que é biologicamente dado”. A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2012) acrescenta que as relações de poder entre ambos os géneros não derivam diretamente da biologia, mas as identidades são possíveis de ser alteradas dentro e entre culturas.

A definição de género veio fomentar o que já fora referido no caso do feminismo. Assim, existem claras diferenças entre o género masculino e feminino, que vão muito para além das características físicas, psicológicas ou comportamentais dos indivíduos. Um simples caso que justifica essas disparidades, mencionado por Alarcon e Ferguson (2011, p. 23), é a existência de três espaços diferenciados que são atribuídos a homens e a mulheres:

- Espaço público: Tradicionalmente este espaço tem sido ocupado pelos homens e relaciona-se com a participação fora de casa, com o âmbito produtivo, com o dinheiro, com a cultura e com o reconhecimento e posicionamento social.
- Espaço doméstico: Associa-se aos cuidados, vincula-se com o natural, particular e com a moral. Este espaço tem sido ocupado tradicionalmente pelas mulheres e é onde se realiza o trabalho reprodutivo e doméstico.
- Espaço privado: Faz referência ao uso, gestão, alcance e vontade de estar consigo mesmo [...] fazendo-se, em algumas ocasiões, uma equivalência da esfera privada com a esfera doméstica.

Portanto, com base nestes espaços, pode-se já reter que há uma clara distinção de papéis entre o género masculino e feminino. Sinclair (1997, p. 6) confirma que “os homens controlam o acesso das mulheres ao emprego pago e impedem-nas de possuir um nível de rendimento que permita a sua tomada de decisão independente e a sua sobrevivência”. Verifica-se, assim, que é muito difícil falar-se em igualdade de oportunidades para ambos os géneros já que as mulheres são constantemente discriminadas e prejudicadas.

### 2.3 Barreiras à igualdade de género

A existência de disparidades entre o género feminino e o masculino pode ser explicada por diversos fatores. É de extrema importância apontar quais são os fatores que impedem a mulher de progredir na carreira e, consequentemente, impulsionam a contínua difusão dos homens tanto nos lugares de chefia como outros de considerável relevo no âmbito empresarial.

Como foi referido em parágrafos anteriores, um dos possíveis fatores associados à desigualdade de género são os salários. Num estudo efetuado na Noruega, Skalte (2007) verificou que as mulheres que ocupam cargos superiores, tanto no sector do turismo como na globalidade, recebem em média 20% menos salário do que os homens. Por outro lado, Bullón (2009) efetuou um estudo em Espanha e compreendeu que a diferença situa-se nos 6,7% a favor dos homens. Pozo, Soria, Ollero e Lara (2012) fizeram um estudo em todas as regiões de Espanha e verificaram consideráveis diferenças salariais. Já em Portugal, González, Santos e Santos (2005) concluem que os salários dos homens podem ser até 80% superiores ao das mulheres. Assim, na generalidade, pode afirmar-se que homens e mulheres que exerçam cargos semelhantes não recebem ordenados semelhantes, sendo que as mulheres são sistematicamente prejudicadas.

O tipo de contrato exercido não é atribuído de forma igual para ambos os géneros. Costa, *et al.* (2011) referem que as mulheres não possuem tantas oportunidades em empregos a tempo inteiro como os homens. No entanto, os mesmos autores referem que em Portugal, em termos de trabalho em *part-time*, são as mulheres quem conseguem um maior número de contratos. Jordan (1997) explica que o género feminino muitas vezes opta por este tipo de empregos porque lhes permite conciliar o tempo de trabalho com o tempo necessário para estar com a família. Mesmo assim, verifica-se que existe uma certa coerência da literatura ao referir que os homens são preferencialmente escolhidos para cargos a tempo inteiro, enquanto as mulheres são selecionadas para serviços sazonais.

Como foi referido no parágrafo anterior, a situação familiar pode estar associada ao tipo de contrato que um indivíduo possua. Relativamente à mulher, segundo Thrane (2008), o casamento, a licença de maternidade e a tradicional divisão de trabalhos no meio familiar, acaba por impedir que as mulheres ocupem cargos a tempo inteiro. Wilkinson e Pratiwi (1995) identificam, também, que geralmente a mulher é responsável pela produção de comida para toda a família. Por outras palavras, é praticamente impossível conciliar as obrigações familiares com o emprego, tornando assim difícil a progressão na carreira da mulher. Torres e Silva (1998) verificam que para haver uma mulher ou um casal que consiga emprego a tempo inteiro, muitas vezes têm de recorrer a recursos exteriores à família, como é o caso de creches, amas, infantários ou jardins-de-infância. No entanto, os mesmos autores verificam que tem de haver uma devida divisão de tarefas domésticas para ajudar o aparecimento das mulheres no trabalho pago. Verifica-se, assim, que de forma a contribuir monetariamente para o agregado familiar, as mulheres necessitam de aparecer no mercado de trabalho. Em termos

empresariais, no entanto, a existência de filhos pode influenciar a escolha de um indivíduo, funcionando a favor dos homens.

É importante acrescentar o estereótipo da sociedade como forma de impedir o aparecimento da mulher no trabalho pago. A Comissão para a Igualdade dos Direitos Humanos (EHRC, 2010) verifica que 75% das mulheres que efetivamente conseguiram emprego, desempenham essencialmente serviços de limpeza, *catering*, cuidar de crianças, trabalho em caixas de superfícies comerciais e trabalhos relacionados com a religião (clérigos). Portanto, “homens e mulheres tendem a concentrar-se em empregos gendrificados, considerando ‘apropriados’ para o seu género” (Costa *et al.*, 2011, p. 40). Hemmati (2000, p. 18) explica que as mulheres “têm ‘oportunidades restritas para se moverem verticalmente’, sendo difícil a sua progressão na carreira e futura ocupação de lugares de topo”. Assim, verifica-se que são essencialmente empregos associados ao papel da mulher em tempos passados. No entanto, a EHRC (2010) conclui que as mulheres têm conseguido assumir uma maior representatividade em cargos de maior importância, mas ainda se situa numa fase um pouco embrionária, requerendo medidas mais severas para se conseguir extinguir estas disparidades.

Ainda a nível global, Ferguson (2007) acrescenta que as disparidades de género podem estar diretamente associadas às desigualdades entre classes sociais, a etnia e a nacionalidade de um indivíduo. Assim, torna-se mais difícil para as mulheres acederem não só a informação crítica, como também a mercados específicos. Smith (2009) identifica que, caso existam políticas de igualdade - a nível empresarial e a nível governamental - que permitam incluir a mulher num maior número de cargos de maior importância, será possível obterem-se respostas mais eficazes e combaterem-se recessões económicas. Assim Chapman e Randell (2011, p. 6) concluem que “quando as mulheres são apoiadas e fortalecidas, toda a sociedade beneficia”. Portanto, com a inclusão das mulheres será de esperar que haja uma maior difusão da informação, bem como o aparecimento de ideias inovadoras e de novas técnicas que sejam benéficas, não só para uma empresa, mas também para uma comunidade.

Por outro lado, uma outra barreira identificada pela EHRC (2010) diz respeito aos métodos de trabalho adotados por ambos os géneros. Verificar-se-á no quarto capítulo quais são as principais características que distinguem elementos femininos e masculinos. Thrane (2008) indica que as mulheres são mais produtivas e Costa, Carvalho, Caçador e Breda (2012a) afirmam que o género feminino possui níveis académicos superiores ao género masculino. No entanto, Sinclair (1997) concluiu que esses atributos todos são pouco representativos comparativamente com a experiência laboral. O mesmo autor verifica que os funcionários masculinos, bem como os elementos de chefia impedem o acesso da mulher ao poder. Rudman e Glick (2001) acrescentam que a gentileza do género feminino pode funcionar como forma de as conseguir posicionar num ambiente competitivo. Portanto, verifica-se que as características do género feminino contribuem para um aumento da produtividade, mas como os cargos já estão quase todos ocupados por homens, existe uma certa renitência a permitirem a progressão de carreira e devida promoção das mulheres.

Compreende-se, assim, que existe uma grande diversidade de barreiras que impedem o progresso da mulher no mundo empresarial. No entanto, é bastante relevante compreender-se que semelhanças e diferenças existem em países desenvolvidos e nos países em vias de

desenvolvimento, como forma de verificar se existe algum ambiente que seja mais benéfico para a devida participação, crescimento e difusão das mulheres no contexto empresarial.

### 2.3.1 Países desenvolvidos

Os países com um maior grau de desenvolvimento possuem economias bastante fortes, níveis de vida superiores e uma quantidade de recursos que permitam sustentar as necessidades a longo prazo. No entanto, segundo Costa *et al.* (2011, p. 40), “as desigualdades entre homens e mulheres persistem, particularmente no emprego”. Como foi referido anteriormente, segundo Thrane (2008), mesmo estando num ambiente com alto grau de desenvolvimento e competitividade, existem diferenças significativas entre o género feminino e o masculino, começando pelo rendimento. Relativamente a Portugal, Freitas (2012) refere que as mulheres trabalham em média 250 minutos por dia sem serem pagas, sendo estes valores superiores para os casais em que os dois elementos têm emprego. Ribeiro (2012) explica que as mulheres com pelo menos um filho recebem um valor 24% inferior aos homens numa situação semelhante e, no caso de Portugal, o salário médio da mulher é 7% inferior ao do homem, para o caso de não haver filhos.

Skalpe (2007) explica que as mulheres têm vindo, cada vez mais, a assumir cargos de maior relevância, essencialmente na indústria turística. No entanto, segundo Costa *et al.* (2012a), embora o número de mulheres com qualificações superiores seja superior ao número de homens, são os últimos que exercem as funções de chefia na maioria dos casos. Purcell (1997) acrescenta mesmo que as mulheres são desfavorecidas, quer em termos de mercado, quer na progressão de carreira. A OCDE (2012a) e Costa *et al.* (2011) explicam que foram extintas as barreiras que impediam a igualdade na educação e na formação nos países desenvolvidos, mas, embora o número de mulheres que ocupem cargos de topo tenha aumentado, as percentagens ainda são bastante residuais. A OCDE (2012a) acrescenta ainda que a percentagem de rapazes que desistem da escola secundária é especialmente elevada em países com economias bastante desenvolvidas.

Smith (2009) conclui que, em tempos de recessão, o papel da mulher vai ganhando uma maior significância e, comparativamente aos anos 80, a mulher passa de um estado embrionário para um estado de crescimento. Smith (2009) ainda acrescenta que as famílias passaram a ter uma dupla forma de rendimento, sendo esse um dos primeiros passos pelo qual a mulher tem passado a assumir um novo papel na sociedade. A OCDE (2012a, p. 13) explica que “aproveitando-se ao máximo os talentos das pessoas, assegura-se que homens e mulheres têm uma oportunidade igual para contribuir tanto em casa como no emprego e assim melhorar o seu bem-estar e o da sociedade”.

Nozawa (1995) refere que no Japão existiam empresas que definiam a idade de reforma para as mulheres de forma a que esta fosse inferior à dos homens devido às escassas possibilidades de serem promovidas. Portanto, segundo o mesmo autor, foram introduzidas leis (a nível mundial) que protegem as mulheres no mercado de trabalho, como é o caso da diminuição de horas de trabalho noturnas e o trabalho em tempo de férias. Portanto, de acordo com Torres e Silva (1998), as mulheres podem passar a ter mais tempo para se dedicar à família, reduzindo

consideravelmente os níveis de *stress*, que diminuem a produtividade da mulher no mercado de trabalho. Casaca (2012) adianta que a Comissão Europeia definiu uma política que “passa por alcançar, até 2020, uma representação mais equilibrada no topo das maiores empresas da UE”, sendo estabelecido um objetivo mínimo de 40% de mulheres em cargos administrativos nas empresas cuja bolsa obtenha uma maior cotação.

Por outro lado, o acesso à informação e a participação da mulher ainda se encontra numa fase inicial, mas deve-se concordar com Chapman e Randell (2011, p. 6) que explicam que “quando as mulheres são apoiadas e fortalecidas, toda a sociedade beneficia”. O Banco Mundial (2006) explica mesmo que fazer com que os mercados funcionem para as mulheres, e fortalecer o género feminino para competir nos respetivos mercados, é crucial para aumentar a importância económica da mulher e contribuir para o contínuo desenvolvimento das comunidades. No entanto, Hemmati (2000) acrescenta que o facto de a mulher não conseguir aceder a informação crítica impede-a de se mover verticalmente e de ganhar maior representatividade, seja numa empresa ou na sociedade. Portanto, Donlevy e Silvera (2007) concluem que, para além de haver um constante apoio por parte das autoridades relevantes para disseminarem a informação, devem encontrar-se formas inovadoras que sensibilizem as empresas a incluir as mulheres em todos os processos de serviços, como forma de as tornar mais empreendedoras.

Deve-se compreender que a participação da mulher tem vindo a beneficiar a produtividade e a competitividade das comunidades, garantindo diversas oportunidades para as sociedades se desenvolverem mais rapidamente, como foi estudado por Berg (2011). Hausman, Tyson e Zahidi (2012) sintetizam toda a informação e definem, assim, quatro pilares que influenciarão o sucesso da mulher: (i) participação económica e oportunidade; (ii) capacidade educacional; (iii) fortalecimento político; (iv) saúde e sobrevivência. Quando estes requisitos forem cumpridos é de esperar que, a nível global, seja possível haver melhores condições para a igualdade de género. Por outro lado, a Comissão Europeia (2011) verificou que 24% dos membros dos parlamentos nacionais são mulheres, sendo que esse valor tem aumentado progressivamente, sendo crucial para se eliminarem as barreiras à igualdade entre homens e mulheres.

Assim, relativamente aos países desenvolvidos, deve compreender-se que, embora não se possa ainda falar em igualdade de género, nota-se que a sociedade tem vindo a “conformar-se” com o aparecimento da mulher no mercado de trabalho. Segundo o Jornal de Notícias (2012), os países nórdicos primam pela igualdade de género, enquanto Portugal situa-se num lugar muito inferior no que diz respeito a esta temática. A Agência de Cooperação e Desenvolvimento Internacional da Suécia (SIDA, 2001, p. 8) identifica e conclui que “o progresso tem sido lento e esforçado, salientando o facto das questões de género estarem intimamente relacionadas, e mesmo determinadas, pela distribuição formal de poder na sociedade”.

### 2.3.2 Países em vias de desenvolvimento

Os países que se encontram em desenvolvimento caracterizam-se essencialmente por possuírem níveis de vida bastante precários, com condições adversas e economias fracas. A pobreza é vivida tanto pelos homens como pelas mulheres, mas, segundo Awumbila (2006), as mulheres estão sujeitas a constrangimentos que as impedem de adquirir oportunidades que lhes permitam melhorar as suas condições económicas e que garantam um dos primeiros passos para a igualdade de género neste tipo de países. Portanto, de acordo com Moser (1989), existe um paradigma do género e da pobreza, em que as mulheres são completamente afastadas e marginalizadas de quaisquer processos de desenvolvimento. Singh (2007) acrescenta que as mulheres devem ter capacidade para expressar as suas identidades e introduzir as suas perspetivas em todo o processo de desenvolvimento das comunidades.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2011), o turismo representa (assim como nos países desenvolvidos) um sector de grande relevância para o fortalecimento da mulher, essencialmente na América Latina e nas Caraíbas, onde conseguem exercer cargos superiores nos sectores da hotelaria e da restauração. Cave e Kilic (2010, p. 281) acrescentam que “tem havido um grande aumento da participação das mulheres na indústria turística e a maioria desse aumento pode ser desencadeada em países em vias de desenvolvimento”. Portanto, a atividade turística é crucial para o género feminino ganhar uma nova importância num contexto comunitário e a nível global. Mais ainda, Long e Kindon (1997) referem que a facilidade que as mulheres têm em aprender pode funcionar como uma grande oportunidade para poderem superar a hegemonia do género masculino.

Mesmo assim, segundo Awumbila (2006), continuam a existir grandes desigualdades no mercado de trabalho, sendo que a maioria das empresas associadas ao turismo ou são dominadas por homens residentes ou por indivíduos provenientes de países desenvolvidos, ao que Tucker e Boonabaana (2012) se referem como grupos de elite. Já Gentry (2007) conclui que no sector turístico, as grandes oportunidades das mulheres centram-se essencialmente nas pequenas empresas. Chant (1997, p. 134) explica que, mesmo assim, existem claras divisões de tarefas entre ambos os géneros, sendo que as mulheres exercem funções de “empregadas domésticas, estão auto-empregadas ou são trabalhadoras familiares sem remuneração em pequenos estabelecimentos ou comércio”, concluindo que, mesmo possuindo um largo potencial, na prática, ainda poucas mulheres assumem lugares de relevo, especialmente em empresas de grande dimensão.

Em relação aos níveis de escolaridade, contrariamente ao que foi verificado nos países com altos níveis de desenvolvimento, existe uma clara disparidade que prejudica o género feminino. Chapman e Randell (2011) referem que as mulheres não têm um devido acesso à escolaridade, perdendo assim a possibilidade de atingir cargos mais relevantes. Tucker e Boonabaana (2012) referem que o contexto sociocultural e a religião podem estar na base da explicação destas diferenças, sendo que as mulheres começam, desde cedo, a ter de tomar conta das responsabilidades de casa ou a trabalhar em empregos pagos (registando-se diversos casos de trabalho infantil nestes locais). Awumbila (2006) conclui que a insegurança, a violência doméstica e as doenças sexualmente transmissíveis, para além de serem predominantes neste tipo de países, acabam por prejudicar gravemente os rendimentos e

influenciar, não só os estereótipos da sociedade, como também a distinção gendrificada dos empregos.

Awumbila (2006) identifica que as oportunidades e capacidades das mulheres que se insiram em culturas menos desenvolvidas são bastante limitadas e poderão resultar em casos de pobreza extrema. Portanto, nota-se que o género feminino tem uma grande dificuldade em aceder aos recursos, devido a níveis de proteção muito restritos ou inexistentes. Numa outra perspetiva, Awumbila (2006) refere que a agricultura é uma das principais fontes de rendimento e serve como forma de autossustento. No entanto, a autora conclui que o sector primário não ajuda no desenvolvimento de capacidades empreendedoras e acaba por conduzir ao exercício de cargos de subordinação por parte da mulher. Mesmo assim, acaba por trazer alguns benefícios para as mulheres, já que garante um certo nível de autonomia e pode combater a fome (que é também um dos principais problemas dos países em vias de desenvolvimento) através da produção de alimentos.

Num ambiente em que as condições são precárias, é necessário serem introduzidas medidas que ajudem a evolução desses locais. No entanto, Ferguson (2009) identifica que muitas políticas de desenvolvimento neste tipo de países não se focam na problemática do género (ao que a autora se refere de *“gender-blind”*). Assim, o género feminino continuará a exercer a totalidade das funções domésticas e a ter de cuidar dos filhos, sem que haja uma devida participação do género masculino. A nível da sociedade, os estereótipos são claramente visíveis, sendo que o homem é visto como o elemento dominante e a mulher limita-se a servir os desejos do género masculino. Ferguson (2009) explica que existe uma constante associação do género feminino aos trabalhos de subordinação e, caso não haja medidas que identifiquem essa constante, não será possível eliminar as barreiras da igualdade de género.

No entanto, é imprescindível referir que cada vez mais têm surgido políticas que visam a integração do género nas políticas de desenvolvimento. Ferguson (2007) refere que os incentivos governamentais ajudam o género feminino a integrar-se nos processos de desenvolvimento através da sua participação e entrada no mercado competitivo. Waylen (2006) conclui que este processo contribuirá seriamente para a igualdade de género e para o fortalecimento da mulher nas comunidades. Portanto, é de esperar que estas políticas ajudem a difundir técnicas e processos inovadores, primando pelo crescimento económico e desenvolvimento dos locais mais carenciados. No entanto, Ferguson (2010) explica que deveria haver uma maior iniciativa por parte das autoridades, como forma de permitir um aumento da produtividade e eficácia dos métodos utilizados pelo género feminino.

A problemática do género e as dificuldades económicas estão relacionados diretamente e não devem ser consideradas em separado. Foi por isso que a OCDE (2012b, p. 22) estabeleceu diversos objetivos de forma a combater a pobreza e a discriminação nos países em desenvolvimento, denominando-se de “Objetivos de Desenvolvimento do Milénio”. Um desses objetivos baseia-se na “promoção da igualdade de género e fortalecimento das mulheres”. Assim, conseguiu-se desde já, segundo a OCDE (2012b), aumentar os níveis de escolaridade das jovens mulheres, ganhar representatividade na sociedade e nos parlamentos. No entanto, embora a OCDE (2012b, p. 22) especifique que se pretende “eliminar a disparidade de género na escola primária e secundária [...] e em todos os níveis de educação antes de 2015”, o ritmo

é bastante lento e dificilmente se cumprirá este objetivo. Ferguson (2011) explica que o sector turístico, combinado com este objetivo poderá ser crucial na implementação da igualdade de género nestes países.

Relativamente aos países em vias de desenvolvimento pode referir-se que (possivelmente como era de esperar inicialmente) as condições são muito mais adversas para que a mulher se consiga assumir neste tipo de países em relação aos países já desenvolvidos. Generalizando o que foi referido pelo Comité das Nações Unidas do Ambiente e Desenvolvimento no Reino Unido (UNED-UK, 1999), as mulheres são negadas de cargos de liderança e de responsabilidade, estando concentradas em ocupações que exijam poucas capacidades, sendo que o turismo, embora acarrete muitos benefícios, pode violar os direitos das mulheres. Por outro lado, o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres (UNIFEM, 2005) explica que as migrações, as guerras, as doenças e a pobreza dificultam muito a igualdade de género, mas tem-se notado que as barreiras estão a ser lentamente extintas.

## **2.4 Síntese e conclusões**

De forma a compreender-se a temática do género, deve-se proceder a uma clara distinção entre este conceito e o termo sexo. Relativamente ao feminismo, deve referir-se que, embora não tenha assumido um papel de discussão em parágrafos anteriores, em termos de conclusão verifica-se que é um conceito bastante importante já que é um dos primeiros indícios à desigualdade de género. Por outro lado, o conceito de feminismo explica, de certa forma, quais são as características que um indivíduo, ou um grupo, deve possuir de forma a aumentar não, só a competitividade de uma economia, como também diminuir as desigualdades de género de uma sociedade.

Seguidamente, após se verificar que, efetivamente, existe desigualdade de género, identificaram-se as barreiras que conduzem a essas disparidades. No entanto, como existem partes do mundo mais desenvolvidas do que outras, conclui-se que as condicionantes à igualdade de género são mais claras nos países em vias de desenvolvimento, onde os níveis de pobreza são altos e os índices de escolaridade mínimos. Para combater todas estas precaridades, têm sido estabelecidas diversas políticas que visam incluir a mulher em todas as atividades, sem haver discriminação de género. Mesmo havendo medidas um pouco idealistas, há uma possibilidade de se atingirem os objetivos caso os órgãos de poder concedam as devidas oportunidades às mulheres.

O turismo é um sector chave para o aparecimento das mulheres nos empregos pagos. Moore e We (2009) explicam que o estado tem garantido igualdade de direitos e contribuído positivamente para o crescimento do género feminino. Sweetman (2012) conclui que têm surgido muitas políticas que têm permitido a integração das mulheres no processo de desenvolvimento, mas ainda se situa tudo numa fase muito inicial e, para haver igualdade de género, é preciso um contínuo esforço por parte de todos os elementos de uma sociedade.



Portanto, passa a ganhar relevância conhecer-se qual o percurso que as mulheres seguiram na sociedade e, mesmo sabendo que possuem consideráveis barreiras, de que forma se têm verificado essas alterações num ambiente competitivo.

### **3 A participação da mulher no mercado de trabalho**

#### **3.1 Introdução**

Após se compreender que existe um conjunto bastante alargado de disparidades entre o género masculino e o género feminino, é de extrema relevância apresentar-se um capítulo que explique de que formas a mulher consegue assumir representatividade no mercado de trabalho. Assim, começar-se-á por fazer uma abordagem histórica, desde os tempos mais remotos até à atualidade, verificando-se se têm existido alterações significativas ao longo do tempo. Seguidamente far-se-á uma análise do papel da mulher na sociedade e retirar-se-ão as principais conclusões relativamente ao seu contributo para o crescimento e desenvolvimento das comunidades, quer a nível micro quer a nível macro. Será possível compreender se o nível de estudos de género tem aumentado e se este tem passado a assumir um papel mais relevante nos cargos de maior relevância numa sociedade.

#### **3.2 Evolução histórica do papel da mulher**

A mulher esteve e está inserida numa sociedade essencialmente dominada pelo género masculino. Percebe-se facilmente que, segundo o estereótipo criado nas comunidades, cabe ao homem exercer as principais funções do quotidiano, enquanto a mulher limita-se a desempenhar a maioria dos trabalhos domésticos e não remunerados.

As desigualdades de género remontam às civilizações antigas, mais precisamente ao período dos nómadas. Segundo Leacock (1978), cabia aos homens procurar o alimento para as famílias, ou seja, as mulheres não possuíam um valor significativo na sociedade. Hughes e Hughes (2005, p. 12) completam que “os homens caçavam animais enquanto as mulheres ficavam no campo, a tomar conta das crianças, a cozinhar e a tratar do vestuário”. Desta forma, Hughes e Hughes (2005) concluíram que não existe nenhuma teoria ou padrão que explique os diferentes comportamentos de género e que expliquem o motivo de haver distinções entre o sexo masculino e o feminino.

De acordo com Lerner (1986), a dominância masculina é natural e universal, enquanto a mulher, criada por Deus, assume uma função biológica diferente, embora possa exercer diferentes funções sociais. Por outras palavras, segundo a autora, o principal objetivo de vida da mulher é a maternidade, cabendo ao homem, “superior em força, habilidade e experiência derivada da utilização de utensílios e armas, naturalmente protege[r] e defende[r] a fêmea mais vulnerável” (Lerner, 1986, p. 17). Assim verifica-se que o homem exercia todas as funções de poder e a mulher era vista como um simples complemento ou, mesmo, um “utensílio” com pouca ou nenhuma significância.

Relativamente a este período conclui-se facilmente que as únicas funções da mulher consistem na reprodução e amamentação, das quais as crianças dependiam. No entanto, raros seriam os casos de mulheres que exerceriam funções características dos homens. Esta tendência é explicada pelas características inerentes a cada um dos géneros, bem como, à existência,

desde já, de estereótipos criados pela sociedade. No entanto, esta constante sofre a primeira alteração no período Renascentista.

O movimento cultural denominado de Renascimento surgiu por volta do século XIV e estendeu-se até ao século XVII. Relativamente à igualdade de género, Wang (2010) explica que este período caracterizou-se pela educação de forma igual para ambos os sexos, embora se notasse que as mulheres estavam mal qualificadas para possuir opiniões estruturadas relativamente a assuntos sociais históricos ou políticos. No entanto, o mesmo autor verifica que neste período as mulheres que casassem não tinham o direito de poder divorciar-se, tendo assim de satisfazer de forma contínua as necessidades do homem.

Ainda relativamente a este período, é possível verificar-se o aparecimento de muitos quadros que retratavam a mulher. Simons (1988) refere que existem cerca de quarenta quadros que ainda existem na atualidade e que representam as convenções de género já existentes nessa época. Simons (1988) acrescenta ainda que o perfil que era representado nas pinturas não correspondia à realidade vivida nesse tempo. Portanto, por outras palavras, era uma forma de encobrir as características precárias da sociedade e de esconder as injustiças que as mulheres viviam. Assim, mesmo que se fale em igualdade de género na educação, segundo Wang (2010), apenas as classes mais altas conseguiam aproveitar devidamente a possibilidade de se tornarem mais cultas.

Portanto, o Renascimento possibilitou que as mulheres conseguissem atingir níveis culturais ligeiramente superiores, mas as características da sociedade em si acabam por manter as divergências de género, favorecendo não só as classes superiores como também os homens. No entanto, regista-se uma nova mudança no período da Revolução Industrial, na qual passou a haver uma nova forma de atuar na sociedade, introduzindo-se novas perspetivas e processos que contribuíram para um significativo aumento tanto na produção como na produtividade.

Este fenómeno, que surgiu em meados do século XVIII, mais precisamente em 1760, caracteriza-se essencialmente pelo aparecimento da máquina a vapor. Esta inovação, segundo Clark (2001), garantiu uma considerável melhoria nos métodos de produção em série e ajudou a empregar grande parte da população no sector secundário. No entanto, tendo em conta a perspetiva de género, a Revolução Industrial foi um passo inicial para o aparecimento da mulher em cargos previamente dominados pelos homens.

Wiesner-Hanks (2011) refere que as mulheres (essencialmente as mais jovens) eram as primeiras a ser contratadas para as fábricas que tinham aberto. No entanto, embora houvesse um combate ao desemprego, o mesmo autor acrescenta que o pessoal limitava-se a contratar mão-de-obra mais complacente, mais barata e capaz de exercer os cargos repetitivos que as máquinas exigiam. Mais ainda, Wiesner-Hanks (2011) explica que, para além de as mulheres terem de dar todo o seu ordenado à família, os líderes das indústrias, com permissão dos governos, estabeleceram dormitórios dentro do local de trabalho para que as mulheres trabalhassem mais e não possuíssem nem tempo de lazer nem quaisquer hábitos de socialização. Portanto, mesmo verificando-se uma grande fuga do meio rural para o meio urbano como forma de procurarem melhores condições de vida, as mulheres acabavam por ser exploradas, podendo, em muitos casos, reportar-se a escravidão humana.

O pior cenário para as mulheres neste período era a existência de filhos. Segundo Cruz (2000), além de os elementos do género feminino receberem ordenados consideravelmente inferiores aos dos homens, muitas tinham mesmo de recorrer à prostituição como forma de subsistência. Evans-Pritchard (1963) considera que, embora se registe uma ligeira melhoria nas condições de vida e de sustento, a mulher continuava a ser severamente discriminada, sendo considerada como um ser inferior e incapaz de executar as tarefas da mesma forma que o homem.

Assim, no período da Revolução Industrial, embora a mulher tivesse ganho uma nova importância na sociedade, não se pode falar ainda num grande passo para a igualdade de género, pois o único motivo pelo qual as fábricas decidiam utilizá-la era o facto de terem custos inferiores de mão-de-obra. Clark (2001) explica que a agricultura, mais precisamente as quintas, continuavam a empregar um grande número de mulheres. Já as outras que decidiam trabalhar na indústria, segundo Galbi (1996), eram consideradas como dependentes ilusórias, já que o que ganhavam não contribuía de forma significativa para cobrir os gastos familiares.

Pouco tempo volvido, surgiu a Revolução Francesa, que ocorreu entre 1789 e 1799 e foi especialmente característica da França, embora tenha, tanto no curto como no longo prazo, assumido um papel crucial à escala global. Clark (1992) verificou que, entre 1792 e 1793, as mulheres tinham obtido o direito de se casarem sem o consentimento paternal e adquiriram a capacidade de se divorciar. No entanto, este movimento não foi avante durante muito tempo e acabou por ser quase fútil, mas é importante ser referido porque é uma primeira tentativa de englobar a mulher em toda a esfera da sociedade.

Segundo os raciocínios anteriores, Kale (2002) explica que as mulheres eram afastadas de qualquer poder governamental e serviam como objetos para complementar os desejos dos homens. Freund (2011) acrescenta que as mulheres não podiam votar nem ter acesso a nenhum cargo civil ou militar. No entanto, Bessiéres e Niedzwiecki (1991) concluem que a Revolução Francesa acabou por acarretar um maior número de prejuízos para as mulheres, pois houve um aumento no número de tarefas que tinham de desempenhar e, caso não fossem casadas ou dependessem de um homem, dificilmente teriam condições monetárias para sobreviver. Foi assim que, segundo Jorge (2010, p. 140), a partir do século XIX, “os temas da mulher e do feminino [passaram] a despertar interesse” para o seu estudo, não só de filósofos, como também de historiadores e outros estudiosos.

Um outro passo decisivo para o combate às desigualdades de género foi a capacidade de a mulher poder votar. Lewis (s.d) refere que, nos Estados Unidos da América, passaram a contar-se os votos das mulheres a partir de 1920, embora tivesse havido uma convenção em 1848 que já tinha como objetivo validar esta participação. Mesmo em período de guerra, onde havia escassez de recursos para satisfazer as necessidades de toda a população, é importante analisar se houve algum progresso relativamente à igualdade de género. É assim que Dombrowski (1999, p. 2) refere, à semelhança do que já se tinha vindo a passar, que “o tempo de guerra suscitava problemas para a autoexpressão autónoma da mulher e para a sua subjetividade como um indivíduo privado e comprometido”.

No entanto, Michel e Weitz (1987) explicam que as duas guerras mundiais serviram para englobar a mulher no mundo militar e difundi-la, também, em empregos civis que eram dominados pelos homens. Grayzel (2002) conclui que, em muitos casos, tanto homens como mulheres eram recrutados para defender os respectivos países. Grayzel (2002) refere, também, a existência de movimentos pacifistas dominados por mulheres, que, embora não tenham tido grandes implicações ao nível da guerra, foram dos primeiros acontecimentos onde as mulheres se revoltaram contra as ações tomadas pelos governantes.

Foi assim que, passado o período das guerras mundiais, segundo as Nações Unidas (UN, s.d), em 1948 assinou-se a declaração universal dos direitos humanos. Este documento, além de prevenir que existissem conflitos à escala global, veio apoiar a inclusão da mulher na sociedade, ao referir que “todos os seres humanos nascem livres e devem possuir igualdade nos direitos e na dignidade” (UN, s.d). Assim, qualquer elemento da sociedade, teoricamente, tem a capacidade de exercer uma função específica sem que lhe seja impedido o acesso. No entanto, na sociedade atual não se cumpre, na totalidade, este pressuposto, já que, como se verificou, as mulheres foram e são discriminadas em relação aos homens.

Deve-se também referir que, segundo as Nações Unidas (UN, 1979), realizou-se em 1979 uma convenção que pretendia esclarecer todas as formas de discriminação contra as mulheres, bem como procurar atingir a igualdade de género. Foi, assim, um grande passo incluir a mulher em todos os processos evolutivos da sociedade, bem como eliminar as principais barreiras que impediam o género feminino de assumir o mesmo estatuto que o género masculino. Segundo o Fundo da População das Nações Unidas (UNFPA, s.d), é possível que todos se disponibilizem a combater as disparidades e que promovam a inserção da mulher nos processos de tomada de decisão. Este fundo, segundo o UNFPA (s.d), tem ajudado essencialmente elementos que sejam afetados pelo conflito e tem-se esforçado em garantir que os governos procedam a leis que protejam os direitos das mulheres.

Com esta sumária descrição da evolução histórica do papel da mulher, verifica-se que só se passou a considerar a mulher como um elemento válido da sociedade após a Segunda Guerra Mundial. Todos os momentos históricos que precederam este acontecimento pouco ou nada contribuíram para a igualdade de género, embora seja importante a sua referência. Tendo em conta esta célere evolução nos últimos tempos, falta analisar o que se passa na atualidade e quais as prospetivas do papel da mulher no futuro.

### **3.3 A mulher no século XXI**

Com o passar dos tempos é inegável que a mulher tem vindo a assumir uma importância crescente no desenvolvimento das sociedades, independentemente da área em estudo. Segundo a Comissão Europeia (2011), as mulheres têm vindo a assumir um papel de maior relevância no mercado de trabalho, embora seja possível assistir-se ainda a um clima de discriminação.

De acordo com Winslow (2004), os movimentos feministas ajudaram a mulher a assumir um papel fundamental em todo o processo de planeamento. Mais acrescenta que a entrada da

mulher na educação superior e na medicina alterou por completo as ideias predominantes nas comunidades de que o género feminino não possuía capacidade para exercer tais cargos. Numa perspetiva semelhante, Ferreira (2007, p. 263) conclui que “o salário da mulher passou a constituir ‘valor de troca’, transformado em ‘valor de uso’ para aquisição dos bens de subsistência”. Por outras palavras, uma família deixa de depender somente de uma fonte de rendimento proveniente do homem, e a mulher entra no mercado de trabalho como forma, não só de ajudar a sustentar as despesas familiares, como também de criar o seu próprio papel num meio competitivo.

Ferreira (2007) afirma que as mulheres deixaram de exercer as funções respeitantes aos sectores primário e secundário e passaram a assumir-se cada vez mais no sector terciário, ou seja, o dos serviços. Jordan (1997), por outro lado, explica que continua a existir segregação por sexo, havendo predominância das mulheres em cargos de subordinação. Já nos cargos correspondentes à gestão ou liderança empresarial estas encontram-se sub-representadas, havendo ainda poucos casos em que as mulheres são responsáveis pelo controlo de uma instituição financeira. Já Wootton (1997) explica que o envolvimento das mulheres em escolas profissionais e no ensino superior contribuiu para um aumento da empregabilidade feminina, mesmo em cargos dominados essencialmente por homens.

Collinson, Knights e Collinson (1990) explicam que, em termos da sociedade, os homens são associados a empregos que exigem bastante conhecimento, enquanto as mulheres são associadas diretamente à falta de capacidade, havendo assim uma clara divisão de tarefas nas diversas firmas. No entanto, segundo Iversen, Rosenbluth e Soskice (2004), a Sociologia das Organizações encara as mulheres como possuidoras de “inteligência social”, que apoia claramente nos papéis de produção e de gestão de grupos. Portanto, pode concluir-se que as mulheres promovem o trabalho de grupo, de modo a tornar um ambiente mais competitivo. Por outro lado, os homens preferem adotar estratégias mais individualistas como forma de penetrar e crescer no mercado.

Iversen, Rosenbluth e Soskice (2004, p. 3) explicam que “se as mulheres são mais propensas a interromper as suas carreiras para o nascimento e crescimento das crianças, e se as mulheres individuais não têm acesso a mecanismos de compromisso eficazes, todas as mulheres serão tratadas como uma fonte menos valiosa para os chefes”. Portanto, as mulheres na atualidade, embora tenham assumido um novo grau de importância no sector terciário, são muito prejudicadas pelas características que as distinguem do género masculino, como é o caso do papel maternal.

Strachan (2010) acrescentou, num estudo referente à Austrália, que muitos governos introduziram várias leis que protegem as mulheres não só da exclusão mas também relativamente à discriminação relativamente aos homens. Burgess e Strachan (2005) concluem que passaram a existir políticas que ajudam os trabalhadores a poderem conciliar o tempo laboral com o tempo familiar, como forma de reduzir os níveis de fadiga dos funcionários. Estas políticas empresariais de igualdade de género não só são eficazes no interior da empresa, como também acabam por ajudar no ambiente de casa, havendo um maior dispêndio de tempo de ambas as partes no processo familiar.

Em Portugal, de acordo com Torres, Marques e Maciel (2011), a entrada na União Europeia permitiu modernizar a indústria, melhorar as qualificações e a formação e impulsionar a participação da mulher no mercado de trabalho. Portanto, André e Feio (1999) destacam que após a revolução de 1974, o número de mulheres a entrar no mercado de trabalho sofreu um grande aumento. Também é importante evidenciar o papel da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) como órgão com maior ênfase no combate às desigualdades de género. A CIG (2013, p. 4) “tem por missão garantir a execução das políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género [...]”. Existem quatro objetivos estratégicos que esta comissão pretende aplicar como forma de promover um ambiente mais justo para as mulheres:

- Promover a integração da perspectiva de género (*mainstreaming* de género) nos diversos domínios da vida política, social, económica e cultura, nomeadamente ao nível da Administração Pública (direta ou indireta, empresas e organizações da sociedade civil);
- Promover a difusão e defesa dos Direitos Humanos, nomeadamente no que se refere ao exercício da cidadania, à igualdade de oportunidades e promover a transversalidade dos princípios da igualdade de género, como fatores obrigatórios na construção de uma sociedade inclusiva;
- Prevenir e combater todas as formas de discriminação e violência cometidas por motivos de género, nomeadamente ao nível da violência e do tráfico de seres humanos;
- Promover a melhoria organizacional a nível de estrutura, processos e pessoas.

Estas medidas são fundamentais, pois, segundo Carvalho, Costa e Breda (2010), o Estado não promove diretamente a conciliação do trabalho e das vidas familiares dos trabalhadores. Já nos meios rurais, Marques e Portela (1994) explicam que o artesanato é uma das principais formas de empregabilidade para o género feminino, embora se denote um aumento nas aspirações e na formação das mulheres.

No entanto, num contexto laboral, não se pode ainda falar, propriamente, em existência de igualdade de género. Mesmo assim, é possível combater estas divergências aplicando-se medidas específicas. A Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (2008) evidenciou que devem aplicar-se e promover-se medidas em diversas etapas, para haver uma considerável redução nas divergências entre géneros, nomeadamente:

- Missão e valores da empresa;
- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Investimento no capital humano através da formação e educação;
- Remunerações e gestão de carreiras;
- Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas;
- Dignidade de mulheres e homens no local de trabalho;
- Informação, comunicação e imagem;
- Conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar;
- Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família.

Assim, Guerreiro, Pereira e Lourenço (2006, pp. 29-30) concluem que “com a criação de práticas de conciliação entre a vida profissional e familiar que promovam a igualdade de oportunidades pretende-se encontrar horários e condições de trabalho flexíveis que permitam aos trabalhadores [...] melhor atenderem às necessidades e responsabilidades das suas vidas pessoais, sem prejuízo das respetivas carreiras”. Facilmente se compreende, como foi referido por Carvalho *et al.* (2010), que a conciliação do trabalho com o tempo familiar é um travão à progressão na carreira da mulher, daí ser necessária a implementação de medidas que visem o combate à discriminação do género feminino. Portanto, Donlevy e Silvera (2007) realçam a importância de todos os *stakeholders* para combater as disparidades de género a todos os níveis.

### 3.4 Perspetivas futuras

Numa sociedade em constante mudança, torna-se difícil apontar se existirão aspetos que sofrerão alterações. Holter (1997) evidencia que os aspetos relacionados com o género e a discriminação têm assumido progressivamente um papel mais visível na sociedade. Assim, é de esperar que haja um maior foco no combate a eventuais desigualdades.

Numa perspetiva futura, Southard (2007) explica que, muito graças aos significativos progressos na educação, as mulheres poderão exercer cargos de liderança, mesmo numa cultura dominada por homens. Haverá, assim, um maior cuidado em respeitar os direitos das mulheres e em garantir a igualdade de oportunidades para ambos os géneros. Amorim (2009) explica que as características que a mulher possui e que a distinguem dos homens podem servir para a posicionar num meio competitivo. Amorim (2009) refere, no entanto, que para atingir os cargos de topo, a mulher nunca deve deixar de desistir e deve quebrar as barreiras que lhe impeçam a sua ascensão. Portanto, compreende-se que a mulher começa a depender só de si para poder atingir lugares de maior importância. Num período em constante mudança, é possível acreditar que as mulheres venham a assumir um papel de grande importância nos processos de tomada de decisão de uma forma bastante célere.

É de notar que, segundo Sha e Toth (2005), as mulheres estão menos otimistas relativamente a uma alteração nos padrões relativos à igualdade de género, ou seja, acreditam que a discriminação irá continuar a existir. Segundo Vilaplana (2011), o futuro da igualdade de género no mundo laboral será difícil de ser atingida, mas dependerá de uma quantidade de fatores:

- Conhecimento das estruturas e dos mecanismos para exercício dos seus direitos;
- Instrumentos jurídicos de maneira a que estejam em toda a articulação da democracia;
- Acesso justo, e com custos reduzidos, à justiça;
- Leis anti discriminatórias;
- Proteção para poderem alterar as suas reivindicações sem medo ou represálias;
- Legitimidade;
- Comprometimento, por parte dos homens, para uma repartição equitativa e justa do autocuidado e de todos os cuidados;



- Tempo;
- Avanços no âmbito da igualdade e da paridade.

Um dos aspetos a ter em conta num contexto futuro são os constrangimentos temporais que acabam por afetar a mulher num contexto laboral. Levin (2001) explica que as horas de ponta, prazos de entrega e dias com mais volume de negócios afetam principalmente a produtividade da mulher. No entanto, Levin (2001) considera que o género não estará relacionado com o sucesso de cada indivíduo. A Comissão Europeia (2013) explica que a redução das diferenças salariais poderá evitar o risco de as mulheres caírem na pobreza durante o tempo laboral, bem como evitar a pobreza aquando da reforma.

Considerando o sector do turismo, segundo Costa, Carvalho, Caçador, Breda e Costa (2013), o número e as qualificações dos elementos femininos graduados nesta área irá aumentar. No entanto, as desigualdades de género irão permanecer e contribuirão para um abrandamento do desenvolvimento do verdadeiro potencial das mulheres. Portanto, segundo Costa *et al.* (2012b), será menos provável que as mulheres exerçam cargos de liderança, já que irão continuar a ocupar cargos de menor relevância num contexto empresarial. Os mesmos autores também evidenciam a existência de um certo constrangimento por parte das mulheres para se auto-empregarem.

No entanto, e de acordo com o que se compreendeu no capítulo anterior, é de esperar que seja mais fácil haver uma maior difusão deste fenómeno nos países desenvolvidos. Já nos países em vias de desenvolvimento, eventualmente devido aos fenómenos culturais e religiosos, poderá tardar o aparecimento da mulher em funções superiores. Como refere Strachan (2010), cabe aos governos apoiar ao máximo a inclusão da mulher nos cargos que eram previamente dominados pelo género masculino. Desta forma, segundo a Comissão Europeia (2007), será possível combater as desigualdades e implementar um ambiente que promova a inclusão de todos os elementos num ambiente competitivo.

### 3.5 Síntese e conclusões

Um dos principais pontos a reter relativamente a este capítulo é que a mulher passou a ganhar maior importância na sociedade em comparação ao passado. Em tempos remotos a mulher era barrada no exercício de qualquer função com poder. Já hoje em dia, embora ainda numa fase muito embrionária, começam a aparecer casos de mulheres bem-sucedidas em cargos superiores. Portanto, é de esperar que no futuro venham a assumir um papel cada vez mais importante e passe mesmo a haver igualdade de género. Para tal, tem de haver um esforço de todas as esferas para que seja possível haver um ambiente que promova a igualdade de oportunidades.

Têm surgido cada vez mais organizações que têm implementado medidas, a um nível micro e macro, como forma de reduzir os casos de discriminação. No entanto, a falta de um apoio constante por parte do Estado dificulta a existência de um meio onde haja igualdade de oportunidades. As mulheres continuam, assim, a ser excluídas dos processos de tomada de decisão, bem como os cargos de liderança, tornando-se difícil progredir na carreira.

Relativamente ao nível de formação, conclui-se que tanto as mulheres como os homens têm vindo a possuir níveis superiores de formação. No entanto, o género feminino tem assumido um maior destaque neste âmbito, já que os elementos do género feminino têm vindo a possuir níveis de formação mais elevados. Contudo, são os elementos do género masculino que têm assumido os cargos mais bem pagos e de maior relevância, essencialmente devido aos estereótipos criados pela sociedade e à ausência de políticas devidamente estruturadas que impeçam a discriminação do género feminino.

Portanto, tendo em conta estas perspetivas futuras, é de extrema relevância apresentar-se o conceito de liderança e as principais características que distinguem os líderes dos subordinados, bem como potenciais características intrínsecas de cada género e que venham a apoiar o exercício de cargos de maior relevância por parte da mulher. É conveniente referir, também, as principais barreiras que impedem as mulheres de exercer os cargos de liderança, bem como algumas teorias que explicam o motivo pelo qual elementos do mesmo género, com características semelhantes, não exercem o mesmo tipo de cargos nem são remunerados de forma idêntica.

No capítulo seguinte será possível conhecerem-se algumas das características específicas de ambos os géneros, bem como os principais tipos de liderança, de acordo com a bibliografia. Assim será possível explicar por que motivos o homem exerce a maioria dos cargos de topo, enquanto a mulher, embora tenha ganho maior representatividade no mercado de trabalho, ainda está subvalorizada e indevidamente discriminada.



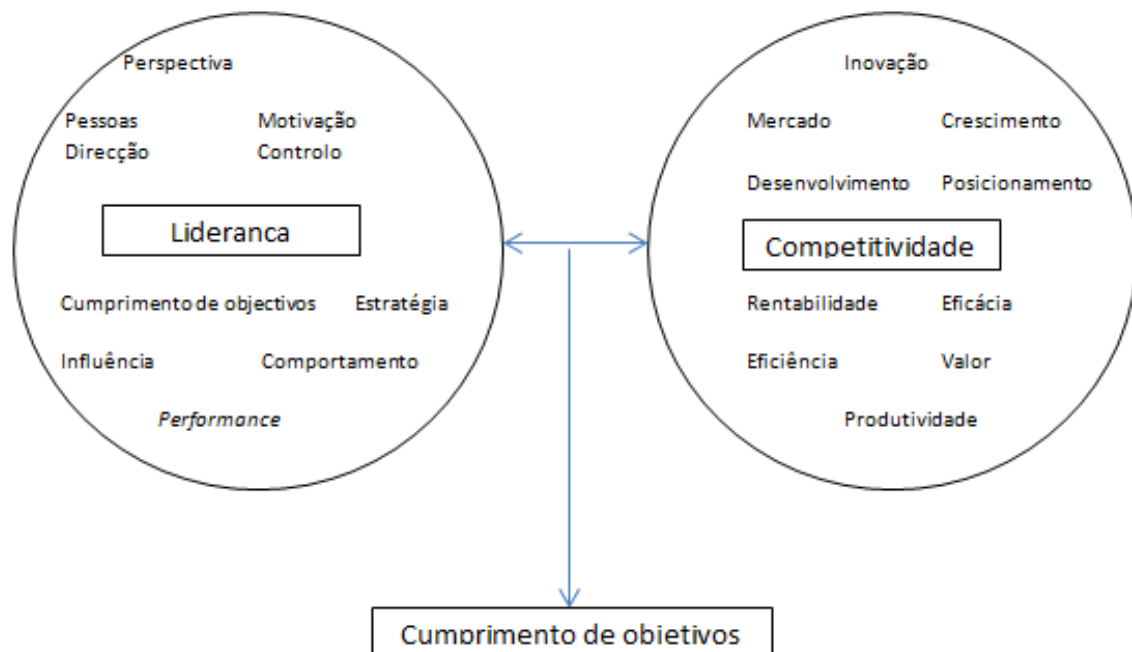
## 4 Liderança enquanto fator de competitividade

### 4.1 Introdução

A liderança e a competitividade são cruciais para o sucesso de qualquer empresa. Este capítulo pretende clarificar ambos os termos, relacioná-los e associá-los à temática do género. Destacar-se-ão alguns dos principais tipos de liderança e posteriormente explicar-se-á o motivo pelo qual contribuem para um ambiente competitivo. Far-se-á uma relação entre género e o conceito de liderança, e a sua associação à área do turismo, retirando-se as principais conclusões de estudos já realizados.

### 4.2 Liderança e competitividade

Cada vez mais se tem falado em liderança e competitividade, essencialmente devido à importância que estes ganham em tempos de depressão económica, mas muitas vezes referidos de forma incorreta. Toda a ideia central da liderança baseia-se, como referem Tannenbaum e Schmidt (1973), em três elementos: um líder, uma situação, e um subordinado (ou o respetivo grupo). Cabe ao líder escolher o devido caminho para transmitir a situação ao funcionário. Qualquer elemento de chefia pretende possuir uma brigada capaz de manter um ambiente competitivo e que garanta o cumprimento de objetivos e o posterior sucesso.



**Figura 2.** Relação entre liderança e competitividade

Fonte: Elaboração própria

A Figura 2 ilustra a interligação entre os conceitos de liderança e competitividade. Existem muitos termos associados ao conceito de liderança e de competitividade e sem os quais não se conseguirão atingir os objetivos. “Não é difícil referir em algumas palavras o que os líderes de sucesso fazem para se tornarem eficazes. Mas é muito mais difícil expor as componentes que determinam o seu sucesso” (Prentice, 1961, p. 2). Portanto, o que para um líder é um fator de êxito, para outro pode não ter grande representatividade.

Por um lado, para haver competitividade é necessário existirem notórias capacidades de liderança. Numa empresa tem de haver um elemento responsável, cabendo-lhe dirigir os seus subordinados de forma a atingir o sucesso de forma mais eficiente. Por outro lado, um grupo que já seja competitivo necessita e continuará a necessitar de técnicas de liderança que visem o seu contínuo crescimento, desenvolvimento e posicionamento. Assim, é necessário compreender-se que, para haver sucesso num grupo, estes dois conceitos têm de estar devidamente equacionados e deve-se ter em consideração determinantes a nível interno e externo.

Relativamente à noção de liderança verifica-se que surge a necessidade de haver um constante controlo, procedendo-se a estratégias (essencialmente de longo prazo) que garantam o cumprimento dos objetivos. Para tal, é necessário influenciar/comandar um grupo de pessoas com motivações, comportamentos, atitudes, capacidades e personalidades diferentes, clarificando claramente quais os cargos específicos de cada um. De acordo com Manso (2013), não é necessário só liderar, mas também produzir resultados positivos como forma de melhorar o desempenho individual e coletivo. Para se garantir um ambiente competitivo deve-se ter em consideração os níveis de produtividade que um grupo é capaz de atingir. Pretende-se aumentar os níveis de eficácia e eficiência para garantir um constante crescimento e desenvolvimento. Em termos empresariais, deve proceder-se à introdução de inovações que garantam um aumento da rentabilidade e que posicionem a empresa no mercado, que cada vez é mais exigente. Por fim, a interceção dos dois conceitos irá garantir o cumprimento de objetivos, e o conseqüente sucesso, que será o principal foco de qualquer grupo orientado por um líder.

### 4.3 Conceito de liderança

Quando se refere o conceito de liderança, imediatamente se associa a uma imagem multidisciplinar, no qual existe um ou vários indivíduos que comandam os seus subordinados para contribuir para o sucesso de algo. Veja-se que existe o caso da liderança, não só a nível empresarial, como também a nível militar, político, entre outros, ou seja, em praticamente todas áreas tem de existir um indivíduo que será responsável por “guiar” um grupo.

Portanto, não se pode falar na existência de uma definição consensual, pois existem diversas interpretações possíveis de ser incluídas. “Existem quase tantas definições diferentes de liderança como há pessoas que tentaram defini-la” (Stogdill, 1974, p. 7). “Quem esteja a estudar liderança saberá que é uma área em aceleração exponencial, embora isso não signifique que estejamos sequer próximos de perceber o que a liderança é” (Grint, 1997, p. 2). Portanto, é claro que cada pessoa consegue atribuir uma definição a liderança com base nas

suas crenças, personalidade, comportamentos e experiências. Compreende-se que irão aparecer cada vez mais definições, aparentemente diferentes, para este conceito, que, na sua essência, possuem as mesmas características e serão definições válidas.

É importante referir também que à medida que as civilizações evoluem e o tempo decorre, os académicos tentarão encontrar novas formas que relacionem este conceito com os fatores de sucesso das organizações. Por outras palavras, os (bons) líderes “sabem fazer bem o que fazem mas não sabem como descrever ou explicar” (Bernard, 1997, p. 89).

**Quadro 4.** Definições de liderança

Definição	Autor
“É o comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”	Hempfill & Coons (1957, p. 7)
“Liderança é um processo normativo porque existem imagens de um contrato social implícitas nas pessoas.”	Heifetz (1994, p. 14)
“A liderança pode ser necessária quando a situação o exige [...] mas é a liderança que constitui a situação como uma só, requerendo trabalho adaptativo ou técnico.”	Grint (1997, p. 7)
“A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.”	House <i>et al.</i> (1999, p. 13)
“É um processo de influência social [cujo] [...] núcleo é a forma como indivíduos influenciam os outros, particularmente no que diz respeito ao acesso às suas motivações intrínsecas.”	OCDE (2001, p. 11)
“Podemos escolher a liderança como um cargo especializado ou um processo de influência compartilhada. Podemos defini-la em termos de traços ou comportamentos. Podemos acreditar que é inata ou vê-la como um comportamento que é aprendido. [...] Talvez a vejamos como um conjunto de relações de poder.”	Buckmaster (2004, p. 2)
“Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para se atingir um objetivo comum.”	Northouse (2012, p. 3)

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 4 estão presentes algumas das definições de liderança. Em primeiro lugar verifica-se que não é propriamente um conceito que possua uma definição linear. Mais se acrescenta que grande parte da bibliografia sobre liderança procura explorar as técnicas e os fatores de sucesso de um líder e não apresenta uma definição. Assim, encontrar uma definição “é irrelevante para os gestores que experienciam as realidades de liderar no ambiente exigente, turbulento e frequentemente caótico, de hoje em dia” (Gill, 2006, p. 8). Mesmo assim, de acordo com as definições presentes no quadro, pode-se definir liderança como um processo de influência social, no qual existe um indivíduo que se destaca e influencia os pensamentos, comportamentos e atitudes de um grupo de indivíduos, de forma a atingir e, eventualmente, superar metas previamente definidas.

Um aspeto que requer uma especial atenção é a distinção entre a capacidade de influenciar e de manipular. Segundo Manso (2013), um líder deve ser capaz de convencer uma pessoa ou um grupo a executar uma determinada tarefa. Quanto à manipulação, de acordo com Manso (2013), é vista como uma característica de cariz negativo para um grupo, pois além de gerar conflitos, obriga os subordinados a realizar diversas atividades sem apresentar justificações e sem garantir que haja motivação para o desempenho das funções.

Para Senge (1990), as organizações de aprendizagem assumem uma grande importância pois tornam uma equipa num grupo que produz resultados extraordinários, graças a um trabalho de equipa profundo e à existência de um elemento que comande e controle as atividades. Por outro lado, “sem liderança as organizações movem-se devagar de mais, estagnam e perdem o seu caminho” (Mills, 2005, p. 10). É essencial proporcionar-se, assim, um ambiente positivo e que transmita confiança aos subordinados. No entanto, não se pode desprezar a necessidade que um líder possui para antever as tendências futuras e as medidas que venham a contribuir para fazer face a essas especificidades.

### **4.4 Tipos de Liderança**

O processo de liderança varia não só consoante as perceções e interpretações de um indivíduo, mas também conforme as características da empresa, o público-alvo, a cultura, o acesso à informação, a qualificação dos recursos humanos, entre outros.

Verifica-se que não existe uma só forma de liderar, mas há vários caminhos possíveis de serem seguidos por parte de um líder. O percurso escolhido por esse elemento irá influenciar todos os processos dos seus subordinados. Se se forem a considerar os conceitos essenciais associados a liderança chega-se a um número praticamente infinito de resultados, pois são necessárias diversas qualidades para descrever um líder. Dubrin, Dalglish e Miller (2006) referem nove características essenciais que um líder deve possuir: ser uma pessoa representativa, porta-voz, negociador, formador/instrutor, construtor de uma equipa, jogador de equipa, solucionador de problemas técnicos, empreendedor e planeador estratégico.

Neste subcapítulo irão abordar-se alguns dos tipos de liderança mais utilizados pelos líderes organizacionais. Apenas far-se-á uma abordagem mais superficial para dar a conhecer as principais características de cada um deles. Portanto, é necessário compreender que o mesmo tipo de organizações podem possuir tipos diferentes de liderança e ambos podem ser igualmente sucedidos no mercado.

#### **4.4.1 Liderança diretiva**

Este tipo de liderança, também conhecido como liderança autocrática “envolve deixar os subordinados saber exatamente o que é esperado deles e dar-lhe direções específicas” (Dolatabadi & Safa, 2010, p. 32). Há uma clara distinção entre o líder e os elementos que

estejam num nível hierárquico inferior, sendo que estes últimos terão de seguir estritamente as tarefas que lhes são propostas. Northouse (2012) acrescenta que é o líder que define claramente os padrões e a performance que os elementos devem atingir, sem que estes obtenham, necessariamente, uma justificação para as ações tomadas.

Existe, assim, uma grande ação manipulativa por parte dos líderes, representando o elemento mais autoritário. Bass (1981) conclui que este tipo de liderança resulta em menor aceitação das decisões administrativas. Como as organizações e os serviços devem possuir uma determinada flexibilidade, este tipo de liderança muitas vezes não é o adequado. Verifica-se que este tipo de liderança é mais apropriado para cargos que exijam um alto grau de mecanização, já que os funcionários não têm capacidade para contribuir com o seu *input*.

### 4.4.2 Liderança participativa

Também denominada de liderança democrática e, ao contrário do caso verificado no ponto anterior, este tipo de liderança “convida os subordinados a participar na tomada de decisão” (Northouse, 2012, p. 128). Portanto, neste caso os funcionários têm a possibilidade de interagir com o líder, partilhando novas ideias e sugerindo novos caminhos que a organização poderá seguir para conseguir ser mais competitiva a longo prazo. A liberdade atribuída aos funcionários permite-lhes desenvolver atributos de criatividade que poderão estar na base do aparecimento de técnicas, capacidades ou métodos empreendedores. Também “pode ser visto como um estilo de liderança que depende fortemente no funcionamento do líder como um facilitador, ao contrário de simplesmente dar ordens ou fazer atribuições” (wiseGEEK, s.d).

Gastil (1997) menciona três funções essenciais que os líderes democráticos devem possuir: distribuir responsabilidade dentro do grupo, fortalecer a filiação do pessoal e ajudar os trabalhadores nas suas deliberações, sendo que a sua soma irá resultar numa clara distribuição de tarefas e irá facilitar todo o processo de cumprimento de objetivos e criação de um ambiente competitivo a nível interno (já que os funcionários desafiam-se a si próprios) e também a nível externo (distinguindo-se dos demais).

Como o nível de interação entre o líder e os subordinados é bastante elevado, estes têm um maior conhecimento dos esforços necessários para se atingir o objetivo comum. Por outras palavras, tornar-se-á mais fácil arranjar um substituto direto para o líder a longo prazo, já que é um tipo de liderança catalisador para o crescimento dos funcionários e para a sua respetiva promoção. Também torna mais fácil a deteção de forças e fraquezas dentro de um grupo, podendo serem combatidas ou eliminadas mais facilmente. Um pequeno senão deste tipo de liderança é o tempo necessário para se tomar uma decisão. Mas, como é referido por wiseGEEK (s.d), cada membro contribui com o seu *input*, acabando por beneficiar todos os membros do grupo.



### 4.4.3 Liderança de apoio

Este método de liderança consiste, segundo Northouse (2012), na existência de um líder amigável e acessível, que prima pelo bem-estar e necessidades humanas dos seus subordinados. O trabalho torna-se, assim, mais satisfatório para os funcionários, sendo estes tratados de igual forma. Montes, Moreno e Morales (2005) identificam que este tipo de liderança contribui, essencialmente, para o estímulo intelectual, consideração individualizada, motivação, inspiração e influência idealizada.

Verifica-se que a inovação poderá difundir-se mais rapidamente neste tipo de liderança pois, além de o líder ser, segundo Montes, Moreno e Morales (2005, p. 1161), “um catalisador, um mentor, um facilitador e um instrutor de capacidade de aprendizagem”, proporciona um ambiente típico para se desenvolverem sessões de *brainstorming* que encorajam os funcionários a apresentar novos modelos que venham a contribuir, não só para aumentar a competitividade de uma empresa, como também para posicioná-la num mercado em constante mudança.

### 4.4.4 Liderança orientada para o sucesso

A liderança orientada para o sucesso caracteriza-se, segundo The Law Dictionary (s.d), em ser, “uma estratégia de gestão que estabelece metas elevadas e formação para obter a melhoria necessária nos níveis de desempenho”. Northouse (2012) acrescenta que o líder desafia os seus subordinados a exercer os seus cargos num nível máximo de eficácia e eficiência, de forma a atingir os objetivos mais celeremente e, posteriormente, o sucesso.

Este tipo de liderança baseia-se muito nas expectativas que o líder cria perante os seus subordinados. Daí ser previsível que os trabalhadores venham a criar um considerável grau de empatia com o líder. Já este, por outro lado, espera que os funcionários consigam atingir e superar os objetivos, premiando os elementos que se destaquem e que consigam proporcionar uma mais-valia. Uma possível desvantagem deste tipo de liderança é o eventual aumento da carga laboral para os funcionários, pois os líderes vão esperar um aumento constante da produtividade dos grupos de trabalho.

### 4.4.5 Liderança transformacional

Este tipo de liderança está compreendido no “Paradigma da Nova liderança”, referido por Bryman (1992), e foca-se essencialmente no carisma e afetividade dos elementos de um grupo. Northouse (2012, p. 171) define-a como “um processo que altera e transforma pessoas”. Acrescenta, também, que está associada diretamente às emoções, valores, éticas, padrões e objetivos de longo prazo. Por outro lado, os “líderes transformacionais dão poder aos seguidores e prestam atenção às suas necessidades individuais e desenvolvimento pessoal, ajudando os seguidores a desenvolver o seu potencial de liderança” (Bass & Riggio, 2008, p. 4).

Burns (1978) refere que a interação entre os líderes e os subordinados fortalece a motivação e a moral de todos os elementos, mas deve haver um foco constante nas ideias a implementar no futuro, de forma a atingir-se a missão de uma organização. Portanto, com este tipo de liderança pretende-se atingir o sucesso, trabalhando com os valores e comportamentos-chave das pessoas, jogando-se com um ambiente em constante mudança e que requer um alto nível de transformação. Os subordinados são constantemente desafiados a ir para além dos seus interesses, de forma a maximizar a competitividade da organização. Manso (2013) evidencia que o líder deve construir um ambiente que seja positivo, havendo um maior enfoque na descoberta de soluções e não na evidência e exposição dos problemas.

Por fim, Hall, Johnson, Wysocki e Kepner (2002) identificam quatro fatores que caracterizam este tipo de liderança e que a distinguem das demais, nomeadamente, a influência idealizada (permite a tomada de boas decisões para uma organização), a motivação inspiradora (motiva os subordinados a atingirem os objetivos mais proveitosos), o estímulo intelectual (encoraja a difusão da inovação, criatividade e de novas formas de pensar e de solucionar problemas, de forma a tornar a organização melhor) e a consideração individual (os líderes assumem um papel de formadores e de guias, aconselhando os subordinados a atingir os objetivos, melhorando a competitividade organizacional e a importância individual de cada um dos associados).

Verifica-se que existe um aproveitamento e posterior alteração das características de todos os indivíduos de forma a ter em conta os objetivos de uma organização e o aumento da produtividade, tanto a nível individual como coletivo. Portanto, é de esperar que haja um considerável nível de flexibilidade tanto por parte do líder como dos elementos do grupo, tendo em vista o futuro da organização. Este tipo de liderança é característico de empresas de menor dimensão, onde a informação se difunde rapidamente entre todos os funcionários.

### **4.4.6 Liderança transacional**

A liderança transacional, segundo Burns (1978, p. 19), “ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa em estabelecer contacto com os outros com o propósito de uma troca de coisas de valor”. Opõe-se à liderança transformacional pois existe um nível burocrático muito rigoroso, havendo a necessidade de seguir constantemente as normas características de cada cargo. Assim, existe uma clara distinção entre o elemento de topo e os que exercem cargos situados na base de uma cadeia organizacional. Portanto, “o processo de liderança é baseado em valores utilitários e normas de reciprocidade” (Groves & LaRocca, 2011, p. 512), em que os líderes controlam os comportamentos, atitudes e pensamentos do grupo.

Gardiner (2006, p. 71) conclui que “os líderes transacionais dão algo para receber algo em troca e trocam os benefícios com os seus seguidores”. Acrescenta, também que a informação é partilhada de uma forma muito limitada, a participação é controlada e tem muito pouca influência na tomada de decisão. Bass (1990) justifica que, neste tipo de liderança, os líderes recompensam os subordinados caso eles tenham um bom desempenho, mas ameaçam-nos e disciplinam-nos caso tenham uma baixa performance.

Verifica-se que a liderança transacional é característica das grandes empresas, em que existe uma clara distinção de cargos e que o líder é o centro de todas as decisões. A existência de divergências, tanto no comportamento, como na forma de executar as tarefas, pode levar à remoção de elementos de um grupo. Existe uma grande resistência à inovação, prevalecendo, predominantemente, os valores tradicionais.

### 4.4.7 Liderança *laissez-faire*

O próprio conceito deste tipo de liderança é um pouco paradoxal, já que os dois termos significam praticamente o oposto. *Laissez-faire* é um termo francês que se associa a um mínimo de interferência e de interatividade possível, ao contrário do que já se verificou no conceito de liderança. Jones e Rudd (2007, p. 523) definem este tipo de liderança como “uma forma inativa de liderança caracterizada por uma relutância para se tornar ativamente envolvido e a visão de que a melhor liderança está desassociada da ação”.

Goodnight (2004) acrescenta que os líderes que sigam este estilo acreditam na liberdade de escolha dos seus subordinados, dando-lhes liberdade para fazerem o que quiserem. Por um lado, assume-se que os funcionários possuem capacidades que lhes permitam saber exatamente como desempenhar o seu cargo. Por outro, o mesmo autor acrescenta, o líder pode estar numa posição política ou eleitoral, não exercendo poder com receio de não ser reeleito. Também se verifica que “o líder *laissez-faire* evita a tomada de decisão e a responsabilidade de supervisão” (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997, p. 21) com políticas de cariz reativo. Portanto, é de esperar que o grupo possua bastante liberdade para executar as suas atividades, tornando-os mais autónomos e desenvolvendo capacidades para responder prontamente a todo o tipo de situações.

Wi (2006) conclui que o motivo pelo qual o processo de tomada de decisão é demorado deve-se à falta de atenção dada pelos líderes ao *feedback*, recompensas e intervenções dos subordinados, bem como à falta de motivação para os mesmos cumprirem as obrigações propostas. Assim verifica-se que liberdade extrema pode garantir facilmente o sucesso, caso o grupo possua boas capacidades para resolver eficazmente os problemas, possuam experiência e confiança, bem como satisfação no cargo que desempenham. No entanto, este tipo de liderança pode falhar se o líder não for ainda muito experiente ou caso o grupo possua elevados níveis de incerteza relativamente à forma como deve desempenhar as suas tarefas.

### 4.4.8 Liderança autêntica

A liderança é, neste caso, associada a um contexto organizacional fortalecido, dependendo das capacidades individuais dos indivíduos. Verifica-se que “líderes que sabem e agem com base nos seus valores autênticos podem liderar e ajudar os outros a fazer o mesmo e, assim, produzir níveis mais elevados de bem-estar e desempenho na organização” (So, 2008). Existe, portanto, a necessidade de um indivíduo possuir a capacidade para tomar atitudes individuais e responsabilizar-se pelos erros, trabalhando para atingir o potencial máximo. Mazutis e

Slawinski (2007) verificaram que a conversa com os elementos do grupo é um elemento crítico para o sucesso de líderes autênticos.

Portanto, pode definir-se este tipo de liderança como sendo “um processo que se traça através de capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional, que resulta numa maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados e associados por parte dos líderes, promovendo um autodesenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243). Estes líderes “afetam as atitudes e comportamentos dos seus seguidores através da criação de uma identificação social e pessoal entre os seguidores” (Avolio & Mhatre, 2011, p. 10).



**Figura 3.** Dimensões da liderança autêntica

Fonte: George (2003, p. 18)

De acordo com a Figura 3, existem cinco componentes essenciais que caracterizam esta liderança: o coração, o propósito, os valores, as relações e a autodisciplina. Verifica-se que um líder tem de se guiar, não só pelas teorias conhecidas, mas também por intuições e ímpetos. George (2003, p. 20) acrescenta que os valores “definem o compasso moral” de um indivíduo e influenciam as crenças pessoais. Por outro lado, um indivíduo deve guiar-se por valores sólidos adquiridos, segundo So (2008), através da experiência de vida, desenvolvimento e introspeção, já as relações devem ser de longo-prazo, devendo ser a missão (e claramente a visão) de qualquer líder. Por fim, a autodisciplina é crucial para se ganhar a confiança dos subordinados. “Nenhum de nós é perfeito, é certo, mas os líderes autênticos têm de possuir a autodisciplina para fazer tudo o que podem para demonstrar os seus valores através das suas ações” (George, 2003, p. 24).

#### 4.4.9 Liderança servidora

A liderança servidora caracteriza-se por ter como objetivo principal servir os outros. Como o nome indica, para chegarem ao topo, os líderes optam inicialmente por servir e seguidamente passam à liderança (conhecidos como líderes-servidores), como forma de aumentar a competitividade de uma organização e ambicionar o sucesso futuro. É um tipo de liderança que “ênfatiza um serviço melhorado para os outros, uma perspetiva holística do trabalho,

promove o sentido de comunidade e a partilha de poder na tomada de decisão” (Spears, 1996, p. 33).

Greenleaf (1977), criador deste conceito, refere que o homem para saber liderar tem de saber servir e, como líder, deve satisfazer as necessidades prioritárias dos outros e criar uma forte empatia com os funcionários. Keith (2008, p. 1) refere que “a liderança servidora funciona graças às práticas específicas dos líderes-servidores, práticas que os ajudam a ser líderes eficazes e trazem resultados positivos para as suas organizações”.

Para concluir, Spears (2010) refere dez características de um líder servidor: saber ouvir (ouvir de forma intensiva o que é referido pelos outros), empatia (compreender e reconhecer e aceitar os julgamentos dos outros), cura de relações (entre o líder e os subordinados), consciência (conhecimento dos assuntos que envolvam ética, poder e valores), persuasão (convencer os outros e promover a criação de um consenso), conceptualização (capacidade de enfrentar os problemas indo para além das realidades do dia-a-dia), capacidade de previdência (previsão de um provável resultado de uma situação, podendo ser baseado em experiências prévias), capacidade de mordomia (compromisso de servir as necessidades dos outros), empenho no crescimento das pessoas (podendo haver interesse em utilizar as ideias e sugestões mencionadas pelo grupo) e a construção da comunidade (havendo a possibilidade de expandir este conceito para outros grupos).

### **4.4.10 Liderança visionária**

Qualquer grupo possui sempre uma visão, ou seja, um ponto no futuro que se pretende atingir, relacionando-se diretamente com o carisma que um grupo possui para proceder ao desempenho dos seus compromissos. “A visão é composta por uma parte de previsão, uma parte de introspeção, muita imaginação e bom senso e, frequentemente, uma dose saudável de ousadia” (Nanus, 1992, p. 34).

Portanto, este tipo de liderança passa por tornar possíveis as aspirações dos líderes através de uma cuidada transformação de ideias e de um compromisso incessável por parte de todo o grupo. Westley e Mintzberg (1989) sintetizam três principais estágios da liderança visionária: a previsão de uma imagem de um estado organizacional futuro desejado, a comunicação eficaz e articulada com os subordinados, e o fortalecimento dos subordinados de forma a tornarem a visão realidade.

Conclui-se que existe uma grande componente de inspiração tanto por parte do líder como do grupo. “Os líderes tomam o controlo e permitem que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos para a realidade” (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010, p. 8). Assim que se chega a uma visão, cabe ao líder motivar e incentivar o pessoal a atingir esse objetivo, enquanto os subordinados têm a possibilidade não só de cumprir os objetivos do líder, como também superarem-se a si próprios e motivarem-se para ambicionarem desempenhar mais eficazmente os seus cargos no futuro.

#### 4.5 Liderança e género

A relação entre liderança e género geralmente assume uma conotação negativa, associando-se essencialmente à desigualdade de possibilidades que o género feminino possui. Desta forma compreende-se que “a necessidade de uma maior consciência de género tem sido destacada, nos campos do género, na gestão e no empreendedorismo feminino” (Patterson, Mavin, & Turner, 2012, p. 396). No entanto, num ambiente em constante mudança, a mulher tem vindo a desenvolver o seu *status* e, em alguns casos, assume papéis de liderança. No entanto, “a ideia de haver mulheres em papéis de liderança é ainda difícil de compreender para muitos, e as mulheres que realmente têm sucesso em atingir essas posições têm de ser excecionais e excepcionalmente capazes de lidar com enormes pressões sociais e psicológicas” (Buckmaster, 2004, pp. 1-2).

Segundo Chemers (1997), a compreensão desta temática só passou a ganhar interesse por parte dos académicos a partir dos anos 70. Isto justifica-se devido ao aparecimento de mulheres em cargos de topo e, também, ao gradual aumento das qualificações escolares das mesmas. Por outro lado, Hoyt (2012) destaca a importância de se compreender a falta de representatividade das mulheres em cargos de liderança e de se estudar se existem diferenças entre os tipos de liderança adotados pelos dois géneros.

**Quadro 5.** Diferenças entre um líder masculino e feminino

Características de um líder masculino	Características de um líder feminino	Autores
Assertividade Intervencionista	Cordialidade Abnegação	Eagly & Carli (2003)
Autoridade Orientação para as tarefas	Simpatia Orientação para as pessoas	Powell (2011)
Dominante Agressividade Competitividade	Amável Compaixão Sensibilidade	Bem (1974)
Diretivo	Democrática	Singh, Nadim, & Ezzedeen (2012)
Transacional	Transformacional	Lindo (2003)
Autónomo	Participativa	Hoyt (2012)
Liderança tradicional	Capacidade de adaptação	Belasen & Frank (2012)
Foco na estrutura inicial Eficácia	Consideração Recompensadora	Emmerik, Wendt, & Euwema (2009)
Domínio dos resultados	Domínio das expectativas	Merrill-Sands & Kolb (2001)
Comanda os subordinados	Influencia/persuade os subordinados	Mkhize (2011)
Perceção	Intuição	Marshall (1993)
Fornece Instruções	Sócio expressiva	Appelbaum, Audet, & Miller (2003)
Objetivo	Cooperativa	Schein, Mueller, & Jacobson (1975)

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 5 destacam-se algumas das principais características específicas de cada um dos géneros. É importante compreender-se que estas características resultam maioritariamente de estudos de caso e podem variar de local para local, ou até de acordo com a cultura. Mesmo assim, verifica-se que a literatura associa o homem como sendo mais controlador, que ambiciona atingir um ambiente competitivo a curto-prazo e posteriormente eliminar os elementos que não contribuam significativamente para essas metas. Já as mulheres que exercem cargos de liderança decidem construir os grupos de raiz, recompensando os membros mais eficientes e incentivando os que não obtêm tão rapidamente os resultados desejados. Mkhize (2011, p. 5) conclui mesmo que “quanto mais autoritária, assertiva e poderosa a mulher é, mais é classificada como agressiva”, não sendo benéfico para conseguir atingir o sucesso.

Assim, a longo prazo, espera-se que as mulheres obtenham um grupo mais unido, havendo uma maior circulação de informação. Já no caso dos homens considera-se que há uma grande diferença entre os níveis hierárquicos, podendo mesmo haver poucas possibilidades para os funcionários exporem as suas ideias criativas e contribuírem decisivamente para a inovação. No entanto, Eagly e Carli (2003) referem que as possíveis diferenças verificadas nos estilos de liderar, bem como nas características intrínsecas aos indivíduos, não servem para justificar diferenças significativas entre os géneros. Podem sim, acabar por beneficiar o género feminino. Num estudo realizado, Powell, Butterfield e Bartol (2008) verificaram mesmo que mulheres que exibiam comportamentos semelhantes aos do homem eram encaradas como mais benéficas para um grupo, aumentando a produtividade e motivação e proporcionando vantagens competitivas que facilitavam o cumprimento dos objetivos.

As mulheres, cada vez mais, possuem mais habilitações literárias que os homens e, mesmo assim, na maioria dos estudos já efetuados, verifica-se que predominam em cargos de subordinação. Young (2011) evidencia que se houver uma análise devida dos estilos e das influências das mulheres mais jovens (estudantes universitárias), mais facilmente haverá uma compreensão da sua liderança e o que será expectável no futuro. São, assim, poucos os casos em que se situam em cargos de chefia. Hanashiro, Nassif, Carvalho & Bido (2005, p. 5) acrescentam que “quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a representatividade da mulher”. Esta discrepância explica-se pelo facto de “quando as mulheres entram no espaço simbólico da liderança, a sua categoria socialmente percebida é incongruente com o comportamento do género esperado dentro do processo de liderança” (Patterson et al., 2012, p. 400). Por outras palavras, há uma certa perda de credibilidade e os subordinados podem não reagir da melhor forma aos cargos que lhes são propostos. No entanto, Belasen e Frank (2012) referem que a capacidade de adaptação das mulheres é um elemento fundamental para se desenvolverem líderes de sucesso.

Num estudo efetuado por Eagly, Karau e Makhijani (1995), verificou-se que as mulheres não têm tanta eficácia a liderar em posições militares, mas superam os homens na educação, na capacidade de governança e nas organizações sociais de serviços. Portanto, verifica-se que, em cargos dominados pelos homens, existe uma certa renitência a aceitar o género oposto como elemento superior, valorizando-se os atributos do seu emprego (Emmerik et al., 2009, p. 6). Já Coleman (2003) contraria esse estudo demonstrando que, enquanto professoras, as mulheres podem ver a sua credibilidade questionada e não compreendida pelos próprios pais dos

alunos. Rusch e Marshall (2006) destacam que, mesmo que se verifique uma ascensão do número de mulheres na educação, continua a verificar-se uma forma tendenciosa de atribuição de privilégios institucionais, ou seja, os homens são beneficiados mesmo neste campo.

Sczesny, Bosak, Neff e Schyns (2004) evidenciam a existência de um fenómeno, denominado *think-manager-think-male*. Compreende-se que diz respeito a um estereótipo criado pela sociedade, em que associa a posição de liderança diretamente ao homem. Powell (2011) também verificou a existência desta tendência no estudo que efetuou e concluiu que a existência de um homem na liderança pode não refletir os traços necessários que os bons líderes requerem. Herrera, Duncan, Green e Skaggs (2012) acrescentam que as mulheres que possuem estilos de liderança predominantemente femininos tendem a ser fortemente criticadas por não possuírem traços masculinos e vice-versa, favorecendo o desenvolvimento desse fenómeno.

Messerschmidt (2009) e Sczesny *et al.* (2004) referem a influência do corpo da mulher, funcionando como uma eventual barreira ao exercício de cargos de liderança, bem como a avaliação das suas capacidades. Mesmo assim, “as mulheres são confrontadas com o dilema de se comportar de formas comumente percebidas, para satisfazer as expectativas de um papel social de género e de se comportarem especialmente para serem reconhecidas como líderes legítimas” (Patterson et al., 2012, p. 400). Eagly e Johnson (1990, p. 234) explicam que “como as mulheres estão frequentemente em posições de pouco poder ou baixa oportunidade de progressão, elas comportam-se em formas que refletem a sua falta de poder”.

Lindo (2003) verificou que as mulheres apresentam comportamentos característicos da liderança transformacional, nomeadamente o carisma, a motivação, a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração do indivíduo. Contrariamente, os homens possuem características que se assemelham a um estilo de liderança transacional, havendo uma maior discrepância entre o líder e os subordinados, sendo que os níveis de contacto e relacionamento são mínimos. Ertac e Gurdal (2012) acabam por concordar com essa conclusão e verificaram que as mulheres preferem não assumir a responsabilidade de tomar decisões arriscadas, ao inverso dos homens. Também Eagly e Carli (2003) concluem que as mulheres possuem as qualidades exatas para liderarem um grupo, mas inicialmente, tiveram de exercer cargos de subordinação. Verificam, igualmente, que as mulheres possuem estilos mais democráticos e orientados para o grupo, ao invés dos homens, que são menos orientados e mais autocráticos. Já Manning (2002), no seu estudo, verificou o oposto, ou seja, não existiam quaisquer diferenças entre os líderes femininos e masculinos, não se podendo concluir que há um género que diga respeito a um tipo específico de liderança.

Um outro ponto mencionado por Camilleri (2007) é o facto de os homens não lidarem, de forma igual, aos problemas emocionais e à forma como estes os afetam no trabalho. Desta forma, as mulheres têm mais dificuldade em reagir a problemas de cariz emocional, afetando a sua prestação e eventual ascensão na carreira. Gerb (1988) relaciona estas situações com o facto de as mulheres exercerem grande parte das tarefas domésticas após estarem casadas, enquanto os homens apenas contribuem com remuneração financeira.



Existe, em grande parte dos casos, discriminação e preconceito face ao aparecimento das mulheres em cargos de liderança. Powell (2011, p. 4) refere mesmo que “enquanto os homens permaneçam na maioria dos cargos de topo, o estereótipo masculino provavelmente permanecerá e as mulheres, por toda a parte da empresa, comportar-se-ão como homens”. Portanto, caso haja a possibilidade de escolha entre dois elementos de géneros diferentes com características semelhantes, é provável que seja selecionado um elemento do género masculino. Macarie, Hintea e Mora (2011, p. 146) evidenciam cinco causas que impedem as mulheres de acederem a cargos de liderança, nomeadamente:

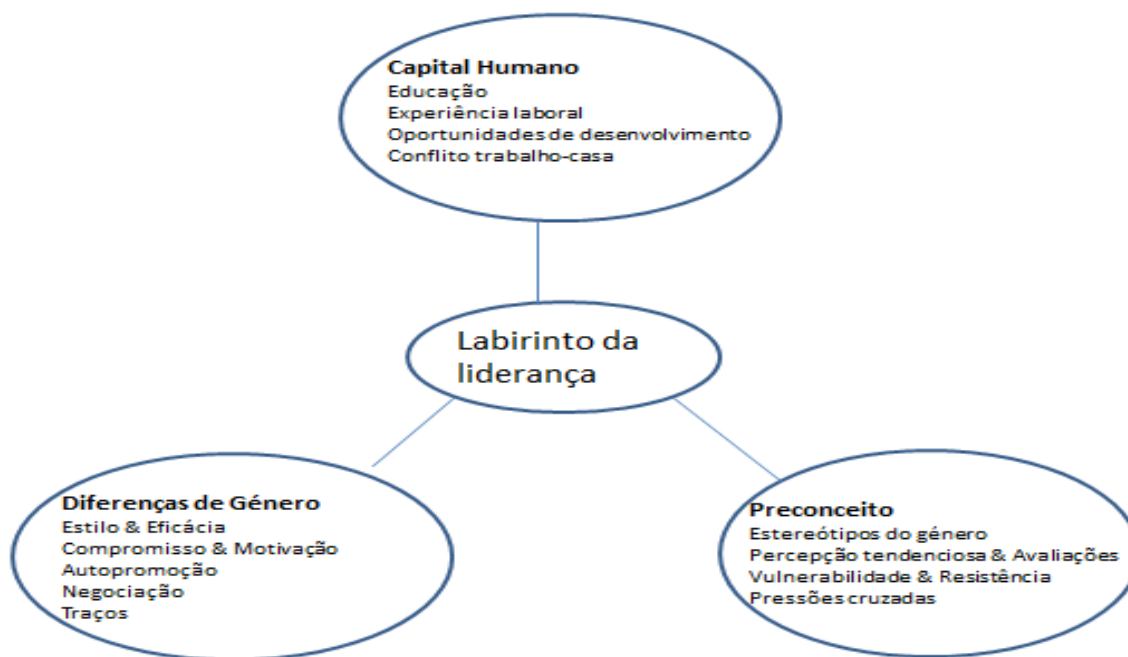
- Crenças da sociedade relacionadas com o papel da mulher e do homem;
- Casamento e filhos;
- Falta de benefícios e estruturas para as mulheres trabalhadoras;
- Mitos típicos e preconceitos dos homens;
- Domínio dos valores dos homens nas culturas organizacionais.

Para além dessas barreiras, Oakley (2000) acrescenta:

- Fracas condições de formação e contribuição bastante limitada para o desenvolvimento da carreira;
- Práticas de compensação que favorecem os homens;
- Políticas de promoção que prejudicam as mulheres;
- Duplos vincos comportamentais (situações em que uma pessoa não pode vencer independentemente da forma que atue);
- Estilos de comunicação (os estilos linguísticos das mulheres geralmente são desvalorizados e mal interpretados pelos homens);
- Estilos de liderança preferidos pelos subordinados e característicos da cultura;
- Desvalorização do poder exercido pelas mulheres.

A existência das redes geralmente é benéfica para os cargos de liderança, mas, segundo Ely, Ibarra e Kolb (2011), as mulheres têm mais dificuldades em aceder a patrocinadores e em adquirir os mesmos benefícios que os homens. Portanto, segundo estes autores, devem implementar-se medidas que promovam as relações informais e que gerem oportunidades de desenvolvimento, bem como devidas ligações a *stakeholders* a nível externo.

Para combater essas barreiras há a possibilidade de as mulheres “desenvolverem comportamentos femininos, o suficiente para não se desviarem da expectativa do papel do género, mas masculinos o suficiente para ganhar credibilidade como profissionais” (Trinidad & Normore, 2005, pp. 576-577). No entanto, não se pode dizer que estas sejam as únicas barreiras à progressão na carreira das mulheres. Surge a necessidade de se esquematizar e categorizar todas as condicionantes, de forma a mais facilmente se entender os motivos que levam à desigualdade de género e se encontrarem eventuais formas de a combater.



**Figura 4.** O labirinto da liderança

Fonte: Adaptado de Hoyt (2012)

Na Figura 4 verifica-se a existência de três condicionantes principais que afetam a participação da mulher, no que é referido como o labirinto da liderança: capital humano, diferenças de género e preconceito. Este esquema serve de resumo do que já foi explicado em parágrafos anteriores, mas serve para se compreender que, independentemente do caminho escolhido pelas mulheres, é praticamente certo existirem barreiras que condicionam uma devida ascensão e criação de ambientes competitivos dominados por mulheres. O esquema não demonstra que medidas se devem tomar a favor da igualdade de género, mas é extremamente útil na medida em que facilita a deteção de eventuais impedimentos ao acesso a cargos de chefia.

Há ainda duas teorias que explicam os motivos pelos quais a mulher não consegue aceder tão facilmente aos lugares de topo: a teoria do teto de vidro e a teoria da contingência.

##### **4.5.1 Teoria do teto de vidro**

Denominada de “*glass ceiling*”, esta teoria explica-se, segundo Jellal, Nordman e Wolff (2006), por haver uma barreira invisível que separa os cargos de liderança dos cargos de subordinação, dificultando as oportunidades de promoção para as mulheres. Assim, nota-se que há diversos fatores que “impedem as mulheres de chegar aos níveis mais elevados do mundo de negócios, independentemente dos seus feitos e méritos” (Federal Glass Ceiling Commission, 1995, p. 7). Para a mulher, é fácil ela ver e ambicionar atingir esses cargos, mas é praticamente impossível quebrar esse vidro para conseguir lá chegar. Assim, “as mulheres têm uma visão completa do

topo da organização, mas se tentam deslocar-se até lá são atingidas por um escudo invisível” (Har-Even, 2002, p. 2).

De acordo com a literatura, não se sabe ao certo quem foram os primeiros autores a referir este conceito. No entanto, crê-se que Hymowitz e Schellhardt (1986, p. 1) apresentaram o tema num artigo publicado no *The Wall Street Journal*, acrescentando que “mesmo as poucas mulheres que subam firmemente nas posições, colidem numa barreira invisível”. Morrison, White e Velsor (1987) deram continuidade a esse fenómeno, explicando a história de uma mulher que, mesmo nem sempre tendo o apoio devido, conseguiu atingir o topo. No entanto, de acordo com os mesmos autores, evidencia-se que, em primeiro lugar, como mulher, ela tem consciência de que haverá sempre um limite que não lhe permitirá avançar mais na carreira, mas também, caso se tratasse de um homem, não teria levado tanto tempo a atingir os lugares de chefia e poderia sempre ambicionar mais.

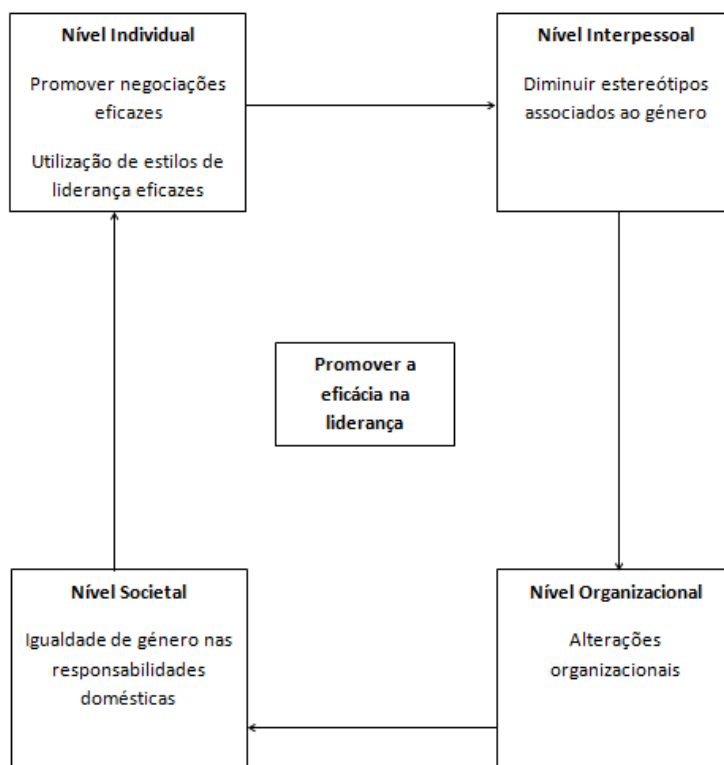
Yukl (2010, p. 466) explica que um dos principais motivos para existir o teto de vidro é a existência de tendências relativamente às capacidades e comportamentos necessários para uma liderança eficaz. Lockwood (2004) refere que este fenómeno afeta, direta e indiretamente, a reputação de uma organização, podendo prejudicar a sua performance e potencial de crescimento. Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman (2001) concluem que, enquanto houver discriminação de género, este fenómeno irá persistir.

#### 4.5.2 Teoria da contingência

De acordo com a teoria da contingência, “a eficácia de um líder é determinada primariamente pela seleção do tipo de líder para uma determinada situação ou pela alteração da situação, de forma a enquadrar o estilo particular do líder” (R. Hughes, Ginnet, & Curphy, 1993, p. 401). Portanto, este fenómeno é causa de, segundo Gedney (1999), existirem características da personalidade dos líderes que são estabelecidas por experiências passadas e irão determinar os tipos de liderança que estes utilizarão.

Northouse (2012, p. 111) refere que “a teoria da contingência está focada nos estilos e nas situações”. Portanto, segundo Chemers (2000), como existe uma constante associação do homem ao cargo de líder, as mulheres não são adequadas para exercerem esses cargos e tornar-se-iam líderes bastante fracos. Chemers (2000, p. 34) acrescenta que “as considerações negativas acerca das mulheres levam a expectativas negativas que influenciam as oportunidades das mulheres atingirem lugares de liderança e serem devidamente avaliadas pelos seus cargos”. Verifica-se, assim, que os estereótipos criados pela sociedade influenciam a escolha dos líderes, dificultando a ascensão da mulher.

Associando esta teoria com as características mencionadas no Quadro 5, nota-se que a mulher não possui as características que os subordinados (influenciados pelas características da sociedade) esperam, explicando-se, assim, o motivo pelo qual persiste a renitência de se aceitar a mulher como igual ao homem.



**Figura 5.** Medidas para eliminar a desigualdade de género

Fonte: Hoyt (2012)

A Figura 5 representa um ciclo elaborado por Hoyt (2012) com o objetivo de combater as disparidades de género em cargos de liderança. Destacam-se, assim, quatro níveis que devem ter uma especial atenção, nomeadamente: organizacional, social, individual e interpessoal.

Têm-se verificado mudanças constantes a nível organizacional. Estas alterações podem facilmente ajudar as mulheres a atingir lugares de topo. Segundo Hoyt (2012), as mulheres têm tido mais possibilidades em progredir devido a algumas empresas disponibilizarem programas de desenvolvimento de carreira, bem como a inserção em redes formais e fornecimento de apoio à conciliação trabalho-família. Ragins, Townsend e Mattis (1998) acrescentam que deve haver aconselhamento de apoio às mulheres e que estas devem desempenhar uma performance superior, como forma de se destacarem e terem mais hipóteses de progredir.

Por outro lado, a nível social, destaca-se essencialmente, e segundo Torres, Silva, Monteiro e Cabrita (2005), a desigualdade na realização de tarefas domésticas. Como foi referido anteriormente, ao passo que a imagem do homem associa-se ao papel de ganha-pão da família, a mulher encarrega-se de todo o trabalho doméstico, ou seja, trabalho que não é pago. Ahmad (1995) verifica que o facto de as mulheres realizarem tantas tarefas em casa e terem de se preocupar com a vida laboral gera conflito e pressão, dificultando o cumprimento das expectativas associadas a qualquer cargo exercido. Hoyt (2012) sugere que sejam introduzidas reformas que protejam os empregos das mulheres que estejam grávidas. Hall (1972) conclui que, para a mulher ter sucesso como líder, deve proceder a uma negociação

com a família e com os colegas, havendo uma melhor partilha do trabalho e permitindo a sua entrada nos cargos de chefia.

A nível individual, verifica-se a necessidade de incrementar o poder de negociação das mulheres. Assim, segundo Eagly e Carli (2003), cabe às mulheres desenvolverem capacidades de liderança, de acordo com as suas características intrínsecas, e que aumentem o carisma de um grupo. Portanto, de acordo com as conclusões anteriores, as mulheres devem desenvolver estilos de liderança transformacionais, de forma a conseguirem aumentar a sua representatividade e crescer na perspetiva individual. No entanto, Konrad, Corrigan, Lieb e Ritche Jr. (2000) verificam que as mulheres não dão grande importância a rendimentos, promoções, autoridade, liderança e responsabilidade, tendo-se acomodado a menos oportunidades. Mesmo assim, caso passe a haver uma melhor atenção na componente individual, é de esperar que o número de mulheres em cargos de chefia aumente consideravelmente.

Por último, destaca-se o nível interpessoal, mais precisamente a existência de estereótipos relacionados com a temática do género. Como já se verificou, o homem é considerado o género dominante, enquanto a mulher, de acordo com as características inferidas pela sociedade, tem de se subjugar às condições impostas pelo homem. Bowles e McGinn (2005) referem que as mulheres são vistas como os elementos menos experientes, embora possuam as capacidades necessárias para se destacarem num contexto interpessoal. No entanto, Eagly e Carli (2007) concluem que a liderança está a tornar-se menos masculina e mais favorável ao género feminino, havendo um impulso das relações interpessoais. Assim, segundo Bruni, Gherardi e Poggio (2004), é mais fácil não só difundir-se a informação, mas também criar-se um grupo motivado e experiente.

### 4.6 Liderança e género em turismo

O turismo é um sector em constante crescimento e desenvolvimento, possibilitando uma diversidade de oportunidades de emprego. Santos e Varejão (2006, p. 6) referem “que a empregabilidade em turismo é maioritariamente não qualificada e que as mulheres representam uma grande quota do emprego total”. Obadić e Marić (2009) completam e dizem que “o sector do turismo é um dos mais bem-sucedidos sectores do mundo, especialmente a seguir a 1990, dominado por mulheres”. Smith (2009) adianta, também, que é a partir dos anos 90 que se tem registado um crescimento nos rendimentos duplos, ou seja, dois ordenados do agregado familiar para poder fazer face às despesas. Portanto, devido a constantes recessões económicas, as mulheres também têm de contribuir para o sustento da família.

Compreende-se assim que, em termos de emprego, verifica-se que, embora seja dominado por mulheres, as qualificações exigidas são bastante baixas, que, por consequência, levam a salários mais baixos. Costa *et al.* (2011) identificam que existe uma grande dificuldade em as mulheres conseguirem aproveitar todas as oportunidades de emprego, pois nem sempre existe igualdade de género neste sector. Os mesmos autores referem a existência de uma

pirâmide laboral, em que os cargos respeitantes à base são predominantes e precários, enquanto os lugares de topo são escassos e mais bem pagos.

Santos e Varejão (2006, p. 5) referem quatro características relativas ao emprego do turismo em Portugal, mas que, de certa forma, podem ser generalizadas num contexto mundial. Estes detalhes vêm completar um pouco o que já foi referido no parágrafo anterior, mas servem para sintetizar o que é verificado constantemente ao nível deste sector:

- Domínio do emprego feminino;
- Baixos níveis de escolaridade;
- Distribuição do emprego deslocada para a base da pirâmide laboral;
- Baixa duração dos contratos.

Bullón (2009) refere que o subsector específico do turismo também pode influenciar o emprego. No seu estudo, por exemplo, um funcionário do sector da restauração recebe mais do que em qualquer outro subsector do turismo. No entanto, segundo Pozo *et al.* (2012), verifica-se que as mulheres são mais mal pagas do que os homens, independentemente do sector em que trabalhem.

Como se pode verificar, de acordo com González *et al.* (2005), existe discriminação nos ordenados das mulheres, sendo que elas podem receber até 80% menos que os homens. Mais ainda, o facto de os contratos serem maioritariamente de curta duração (associando-se ao facto de o turismo sofrer da sazonalidade) não ajuda as mulheres a atingirem o topo das organizações. Torres e Silva (1998, p. 29) referem que “na verdade é quem tem menos habilitações escolares quem sente maior instabilidade profissional e detém menores rendimentos, quem mais trabalha a tempo parcial”. Mesmo assim, Thrane (2008, p. 522) conclui que “a educação e a experiência são determinantes importantes para os salários anuais dos funcionários do turismo”.

Num estudo elaborado por Gentry (2007), verificou-se que muitas mulheres passaram a ter de realizar uma dupla jornada de trabalho. Por outras palavras, elas abdicam do seu tempo livre e de repouso para contribuir financeiramente para os encargos familiares. Gentry (2007) conclui que o facto de as mulheres terem o tempo todo preenchido origina níveis elevados de *stress* e problemas de saúde. Portanto, como se verificou em parágrafos anteriores, deve haver igualdade no apoio às funções domésticas, como forma de as mulheres não terem de desempenhar duas funções na sua totalidade: o seu emprego e o trabalho doméstico. Por outro lado, Guerreiro e Pereira (2006) afirmam que o homem tem passado a colaborar cada vez mais na realização das tarefas domésticas, como forma de ajudar a mulher a progredir na sua carreira. Já Nozawa (1995) refere que existem empresas de turismo que proíbem horas extra e trabalho noturno, eliminando as barreiras de desigualdade de género.

A Comissão para a Igualdade e os Direitos Humanos (EHRC, 2010) também refere que as mulheres têm padrões de trabalho diferentes dos homens. Este ponto funciona a favor das mulheres, de acordo com as características já compreendidas anteriormente. Com base nesses elementos, Ferguson (2009) conclui que as mulheres têm de passar a desenvolver a capacidade de atuarem por e para elas próprias, passando a adquirir melhores formas de tratamento num contexto laboral e, também na sociedade em geral. Ferguson (2009) também

verifica que a desigualdade de género no turismo é consequência das tarefas realizadas, sendo que as tarefas que se assemelham ao trabalho doméstico estão praticamente todas ocupadas pelas mulheres.

Outro aspeto que está associado à empregabilidade em turismo, segundo Bullón (2009) é a falta de *status* e prestígio que origina. Harvey, Hunt e Harris (1995) adiantam que o trabalho neste sector não fornece formas viáveis, respeitáveis e aceitáveis para o sustento económico. Acrescentam, igualmente, que as empresas podem encerrar a qualquer momento devido à falta de receitas. Portanto, torna-se difícil, essencialmente para as mulheres, assumir uma função que seja a tempo inteiro e que garanta o seu reconhecimento interpessoal. Cave e Kilic (2010) verificam ainda que, no sector da hotelaria, as mulheres trabalham como empregadas de limpeza e servem à mesa, com contractos essencialmente a tempo parcial.

Uma oportunidade para o género feminino se impulsionar no sector do turismo surge nas pequenas empresas de cariz familiar. Ferguson (2007, p. 15) refere mesmo que “a maioria das pequenas empresas de turismo é gerida por mulheres, ao contrário das grandes firmas que são geridas por homens”. Lall e Sahai (s.d) verificam que o papel da mulher neste tipo de firmas é bastante importante e facilita-lhes a capacidade de desenvolverem técnicas empreendedoras. Por outro lado, segundo Vadjal e Zupan (2009), neste tipo de empresas as mulheres conseguem ter segurança no trabalho, aceder a alguns cargos que seriam ocupados por homens, horas de trabalho flexíveis e ainda desafios profissionais. Skalpe (2007) conclui mesmo que, no caso da Noruega, as mulheres que trabalham em pequenas empresas são capazes de atingir, com alguma facilidade, os cargos de chefia.

A mulher também pode ganhar considerável importância, segundo Wilkinson e Pratiwi (1995), através de uma participação mais eficaz no processo de tomada de decisão. Assim, segundo os autores, conseguia-se incorporar os pensamentos, atividades e experiências do género feminino para contribuir com outro tipo de perspetivas necessárias para um constante desenvolvimento das empresas turísticas. Possivelmente, este seria um eventual ponto de partida para surgirem novas técnicas inovadoras que melhorassem todo o processo de serviços associado ao sector do turismo. Sinclair (1997) acrescenta ainda que a capacidade de interação das mulheres permite um contacto melhor com as pessoas, sejam elas residentes ou visitantes, sendo possível contribuir para um aumento das despesas turísticas, caso se incorpore a mulher num maior número de empregos de chefia no sector do turismo.

De acordo com o que foi referido nos parágrafos anteriores, pode-se já afirmar que a mulher entra com relativa facilidade nos empregos em turismo. No entanto, a problemática surge quando o género feminino tenta assumir cargos de liderança. Ladkin e Weber (2011, p. 275) explicam que “os líderes não são só motivados pelo seu autointeresse e maximização de lucro, mas também consideram o impacto das decisões de longo prazo, tanto na comunidade local como no ambiente, em termos do seu crescimento e sobrevivência de longo prazo”. Kinnaird e Hall (1996) referem que as mulheres ainda não são reconhecidas como figuras políticas legítimas, nem pelos homens, nem pelos diversos sistemas em rede. Porém, deve referir-se que “a liderança em turismo pode fortalecer e inspirar outras mulheres a tornarem-se mais proactivas na sua perseguição de oportunidades em empresas turísticas” (OMT & UN Women, 2011, p. 19). Por outro lado, as mulheres têm mesmo de assumir que “à medida que a

competição aumenta, os líderes que consigam implementar os níveis de qualidade mais elevados com menos recursos podem ser essenciais para o sucesso organizacional na hotelaria e no turismo” (Testa & Sipe, 2012, p. 648). Num estudo efetuado por McGehee, Kim e Jennings (2007) verificou-se que as mulheres possuíam um maior desejo em educar os membros de uma comunidade e de os encorajar a consumir os produtos locais. Este estudo permite concluir que as mulheres preferem empregos que se situem perto de sua casa e que visem o bem-estar da comunidade

Haven-Tang e Jones (2012) identificam que, para a liderança em turismo ser possível para a mulher, ela tem de dar uma especial atenção à capacidade dos seus subordinados seguirem as suas orientações, num processo que se denomina de *followership*. Peters (2005) completa este raciocínio referindo que deve haver uma constante formação dos recursos humanos, que irá contribuir, de certa forma, para o aumento das qualificações empreendedoras dos líderes. Uma outra forma de conseguir que os seguidores se compenetrem de forma mais eficaz é, segundo Jamrozy, Backman e Backman (1996), implementando um estilo de liderança de opinião, ou seja, influenciar os indivíduos a atuar de uma forma específica, com bastante frequência. Assim, será mais fácil os subordinados corresponderem às expectativas dos líderes e, no caso das mulheres em cargos de chefia, assumirem um papel de maior relevância do ponto de vista da sociedade.

### 4.7 Síntese e conclusões

Relativamente à liderança, deve-se reter que quanto mais pesquisas se realizarem relativamente a esta temática, mais questões surgirão. Um dos principais aspetos a reter é o facto de um líder ter de lidar com pessoas e não com processos. Desta forma, um líder deve-se encontrar sempre motivado e disposto a colaborar, independentemente do estilo de liderança que decida seguir. Um bom líder sabe ouvir e permite que os subordinados tomem as devidas ações com base nos seus conhecimentos.

Não existe uma definição universal nem uma consensualidade relativamente às características-chave que um líder deve possuir para garantir o sucesso de uma organização. A liderança depende, como compreendido, de três elementos: o líder, o subordinado e a situação. Cabe ao líder saber orientar um indivíduo ou um grupo de forma a solucionar uma problemática de forma mais eficaz e que gere um maior número de benefícios, não só para a organização, como para todos os seus elementos.

Seguidamente é imprescindível perceber que não existe um só estilo de liderança. Neste capítulo foram apresentadas dez tipos, porventura, mais evidentes nos atuais líderes das organizações, mas existirão, certamente, muitas mais. No entanto, não se pode afirmar que um líder siga estritamente um destes tipos. De acordo com as características individuais de cada um dos géneros, é de esperar que os elementos de chefia adotem as técnicas de liderança que mais beneficiem as suas organizações, podendo perfeitamente combinar vários tipos de liderança como forma de mais facilmente controlar os funcionários e atingir os objetivos.



Relacionando a temática da liderança com o género, verificou-se que o género feminino é constantemente prejudicado em relação ao género masculino. Fatores como a existência de filhos, discriminação, trabalho doméstico e a existência de estereótipos a nível social explicam estas diferenças. Formularam-se esquemas e teorias que procurassem explicar os motivos que levavam a estas disparidades, bem como os níveis de desfavorecimento e eventuais soluções para integrar as mulheres nos cargos de liderança. Assim, conseguiram obter-se, na teoria, as principais determinantes que distinguem os géneros. Contudo, num contexto prático, nem sempre se verificam as melhores medidas de combate a estas divergências.

Por fim, associando-se a liderança e género ao sector do turismo, comprova-se igualmente que as mulheres, embora tenham níveis maiores de empregabilidade, assumem níveis residuais ao nível de cargos de chefia. Os motivos são semelhantes ao contexto global, e acrescenta-se o facto de o turismo, embora acarrete uma grande quantidade de benefícios, peca essencialmente pelo facto de existirem consideráveis níveis de sazonalidade e, por outro lado, grande parte dos empregos ser em *part-time*, dificultando a progressão da mulher. Surge, assim, a necessidade de se compreender a estrutura empresarial do sector do turismo e as suas características, bem como verificar se existem condições que permitam a inclusão da mulher nos lugares de chefia, temáticas desenvolvidas no próximo capítulo.

## 5 Estrutura empresarial do sector do turismo

### 5.1 Introdução

De forma a haver uma maximização no aproveitamento do potencial turístico de um local, tem de existir uma devida estruturação de todas as empresas que estejam associadas a este sector. Neste capítulo pretende-se apresentar, inicialmente, como é constituído o mundo empresarial na sua generalidade, analisando-se particularmente a dimensão das empresas. É relevante averiguar se existe uma predominância de empresas de menor dimensão ou se, por outro lado, as grandes empresas dominam o mercado. Posteriormente, verifica-se qual a situação existente ao nível do sector do turismo. Surge a necessidade de se compreender como está estruturado este sector a nível empresarial, tendo em conta os seus diferentes subsectores.

### 5.2 Dimensão das empresas

Relativamente ao mundo empresarial, sabe-se que a maioria das empresas, segundo a Comissão Europeia (2003), são Pequenas e Médias Empresas (PME). As PME assumem um papel essencial no crescimento e desenvolvimento económico dos países e, em tempos de recessão, “a capacidade de recuperação da economia dos países dependerá, em grande parte, do dinamismo e da rapidez destas empresas em responderem às oportunidades que surgem e na sua capacidade de adaptação e reestruturação às condicionantes do mercado” (R. Costa, 2005, p. 76). No entanto, como aspetos menos positivos, acrescenta-se que “possuem uma base limitada de consumidores, falta de recursos e incapacidade geral de suportar influências externas” (Curran & Blackburn, 2001, p. 15). Relativamente ao emprego, “na Europa, os novos postos de trabalho são criados sobretudo pelas empresas mais pequenas” (Ianniello, 1999, p. 7).

Em relação ao conceito de PME, não se pode afirmar existir uma definição universalmente aceite. Isto deve-se, essencialmente, ao facto de haver uma grande variedade de académicos a introduzir novos conceitos, ou devido à legislação que varia de país para país. Apresenta-se, no entanto, a definição da Comissão Europeia (2003), que refere que “a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e que têm um volume de negócios que não exceda os 50 milhões de euros, e/ou uma folha anual de balanço total que não exceda os 43 milhões de euros”.

**Quadro 6.** Categorização das PME segundo a União Europeia

<b>Categoria da empresa</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Volume de negócios</b>	<b>Ou</b>	<b>Total líquido anual</b>
Média	<250	≤ € 50 M		≤ € 43 M
Pequena	<50	≤ € 10 M		≤ € 10 M
Micro	<10	≤ € 2 M		≤ € 2 M

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia (2003)

De acordo com o Quadro 6, é possível subdividir-se as PME em três categorias: (i) médias empresas (até 250 funcionários e um volume de negócios e/ou o total líquido anual que não seja superior a 43 milhões de euros), (ii) pequenas empresas (caso empreguem menos de 50 pessoas e o volume de negócios e/ou o total líquido anual não exceda os 10 milhões de euros), e (iii) microempresas (caso possuam menos de 10 funcionários e o seu volume de negócios e/ou o total líquido anual seja inferior a 2 milhões de euros). As firmas que possuam valores superiores ao das médias empresas adotam a denominação de grandes empresas. De acordo com o *Observatory of European SMEs* (2003), 99,8 % das empresas são PME. Dessa percentagem, mais de 90% diz respeito a microempresas. Segundo a mesma fonte, em 2003, existiam pouco mais de 19 milhões de PME na Europa, que empregavam aproximadamente 140 milhões de funcionários. No que diz respeito às grandes empresas, “a quota das grandes empresas no emprego e na produção tende a mostrar um certo declínio” (OCDE, 1997, p. 7).

Em Portugal a realidade é semelhante ao resto da Europa. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), “micro, pequenas e médias empresas (PME) são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal” (INE, 2010, p. 1). De forma semelhante à Europa, são estas empresas que dominam todo o sector de atividade.

**Quadro 7.** O sector empresarial por regiões NUT II

Regiões NUTS II	Empresas	Pessoal ao Serviço
Norte	374.050	1.284.404
Centro	253.319	721.192
Lisboa	348.017	1.436.379
Alentejo	83.065	207.665
Algarve	62.561	156.283
Açores	25.973	73.203
Madeira	21.979	81.608
Total de Portugal	1.168.965	3.960.763

Fonte: Adaptado de INE (2012b)

Tem de se concordar com Storey (1994, p. 8), que conclui que o facto de haver tantas empresas de pequena dimensão em economias desenvolvidas dificulta uma medição precisa do seu número. É por esse motivo que apenas se apresenta, no Quadro 7, o número total de empresas em Portugal, por NUT II. É de notar que o maior número de empresas está concentrado no Norte, Centro e Lisboa, pois são as regiões que possuem um maior número de residentes. Deve-se referir que, de acordo com o INE (2012b), 99,9% do total das empresas em Portugal são de pequena dimensão, ou seja, existem apenas 1.153 empresas consideradas como grandes. Por outro lado, estas últimas empregam 22,4% do total das pessoas ao serviço e representam 45% do volume de negócios realizado pelo total do sector empresarial.

### 5.3 Importância das PME

Este tipo de empresas tem ganho uma maior importância por diversos fatores. Buhalis e Peters (2006, pp. 117-118) destacam os principais motivos pelos quais deve haver uma crescente preocupação no apoio às PME:

- As PME e o empreendedorismo estimulam o desenvolvimento regional;
- As PME impulsionam a inovação e crescimento, fornecendo um fluxo contínuo de novas ideias, conceitos, produtos e recursos;
- As PME empregam estratégias flexíveis de especialização para melhorar a competitividade;
- As PME funcionam como um laboratório social e económico, onde se podem formar melhor empreendedores;
- As PME são mais sensíveis e suscetíveis a alterações de mercado do que grandes empresas devido a hierarquias planas. Assim, conseguem adaptar-se e modificar-se mais rapidamente;
- O autoemprego pode diminuir o desemprego, particularmente para grupos sociais menos privilegiados (ex. minorias étnicas, jovens com pouca formação, gestores redundantes em meio de carreira, mulheres desempregadas que entrem no mundo do trabalho depois do parto);
- As PME geram *clusters* de criação de valor na região e sustentam múltiplos efeitos;
- A maior parte dos benefícios económicos gerados permanecem na região em vez de serem exportados;
- As PME frequentemente preservam a cultura local e as características, usando recursos locais;
- Os proprietários/gestores são auto motivados para sobreviver, portanto têm mais incentivos para trabalhar muito e de forma inteligente.

No entanto, tem-se de concordar com Smallbone e North (1996, p. 36), que referem que a avaliação do papel das PME no desenvolvimento económico deve ter em consideração a sua capacidade de crescimento, criação de emprego e sobrevivência no longo prazo. Holt (1996, p. 203) conclui que as pequenas empresas são menos burocráticas, mais empreendedoras e mais inovadoras, tendendo a crescer cada vez mais e de forma mais rápida, comparativamente a empresas já existentes num local.

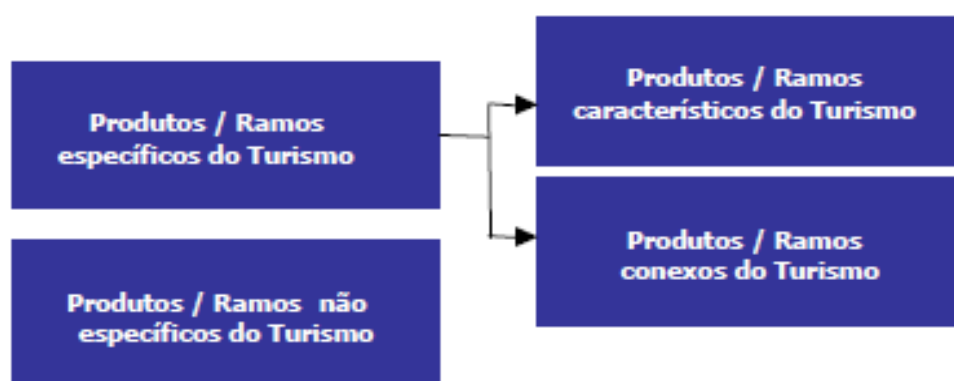
### 5.4 As empresas de turismo

#### 5.4.1 Empresas turísticas e sua importância

Relativamente ao turismo, verifica-se que se trata de um sector de extrema importância, essencialmente devido à criação de emprego e à contribuição para o aumento das receitas e respetiva diminuição da dívida externa. Segundo Mill e Morrison (1992, p. 288), “muitos países adotaram o turismo como uma forma de aumentar as divisas externas para produzir o investimento necessário para financiar o crescimento económico” e, em tempos de recessão económica, é dos sectores que é menos afetado.

No entanto, existe uma grande dificuldade na medição económica da componente turística, pois existem bastantes sectores diretamente associados ao turismo. É desta forma que surge a Conta Satélite do Turismo (CST), possibilitando uma quantificação realista da contribuição económica do turismo para as economias dos países. A CST pode-se definir como “um quadro reconhecido internacionalmente (ferramenta conceptual) para a medição de atividades turísticas e a contribuição feita pelo turismo para a economia de países ou regiões individuais, partilhando os conceitos, definições e classificações das contas nacionais” (Eurostat, 2011, p. 6).

Com a apresentação dos seus resultados pode compreender-se detalhadamente que valores são respeitantes ao consumo turístico, facilitando o cálculo do Produto Interno Bruto (PIB) diretamente associado à atividade turística. Também se poderá estabelecer “uma relação entre os dados económicos e a informação não-monetária do turismo, como o número de viagens (ou visitas), duração da estadia, motivo da viagem, meios de transporte, etc., que são obrigatórios para especificar as características das variáveis económicas” (OCDE, UNSD, SOEC, & OMT, 2008, pp. 3-4).



**Figura 6.** Classificação dos produtos e ramos turísticos na ótica da CST

Fonte: INE (2003, p. 23).

A Figura 6 representa a divisão dos produtos (bens e serviços) que é feita para o apuramento das receitas do turismo. Assim, todos os produtos assumem inicialmente duas classificações possíveis: produtos específicos do turismo e produtos não específicos do turismo. Os que são específicos são aqueles que são consumidos praticamente na sua totalidade pelos turistas. Já os que não são específicos do turismo, como o nome indica, não influenciam significativamente as contas turísticas, ou seja, apresentam valores residuais.

Dentro do grupo dos produtos/ramos específicos do turismo podemos verificar duas divisões: a dos produtos/ramos característicos e a dos produtos conexos ao turismo. A primeira divisão refere-se aos produtos/ramos que deixariam de existir caso não existisse a atividade turística. Por outras palavras, estes são implementados para satisfazer essencialmente os visitantes. Já os produtos conexos estão destinados não só aos visitantes, como também para os próprios residentes. A soma dos valores estatísticos obtidos nos produtos característicos com os valores dos produtos conexos origina o valor total dos produtos específicos do turismo.

De forma sumária, os produtos característicos do turismo são os que são de relevo para a CST e são os que são possíveis precisar estatisticamente. Estes dividem-se em sete grupos principais, nomeadamente: Alojamento; Restauração e Bebidas; Transporte de Passageiros; Agências de viagens, Operadores Turísticos e Guias Turísticos; Serviços Culturais; Serviços de Recreio e Lazer; e Outros Serviços de Turismo.

A nível europeu, segundo o Eurostat (2010), o emprego total da indústria turística – ou seja, o número de empregos diretamente relacionados com o turismo – situa-se entre os 12 e os 14 milhões. Se considerarmos os empregos indiretos, este número é consideravelmente superior (como já se compreendeu com o estudo da Figura 6).

Em Portugal, a CST “trata-se de um projeto-piloto cuja continuidade será assegurada através de uma parceria entre o Instituto Nacional de Estatística e o Instituto de Turismo de Portugal” (INE, 2006, p. 1). Verifica-se que, segundo o Turismo de Portugal (2011), o PIB associado ao turismo, em 2010, era de 9,2% e o consumo dos produtos específicos gerou 14,3 mil milhões de euros em receitas no ano de 2008. Já as atividades características do turismo empregam 420,4 mil indivíduos. Em 2008, segundo o INE (2008a), cerca de 206.000 empregados diziam respeito a sector dos restaurantes e similares, sendo que cerca de 165.000 possuíam somente o ensino básico. Por outro lado, ao nível de salários, o INE (2008b) apurou que o rendimento anual dos homens era superior ao das mulheres, sendo que, no sector da restauração e similares, os homens auferiam 12.376 € anuais, ao passo que as mulheres recebiam apenas 10.029€.

Relativamente à estrutura empresarial do sector do turismo, verifica-se uma situação semelhante ao das empresas na globalidade. Este sector é dominado por PME e a grande parte das empresas é de cariz familiar. Estas últimas, segundo Buhalis e Peters (2006, p. 126), “beneficiam da lealdade associada à própria família e às relações pessoais com todos os *stakeholders*, bem como o conhecimento íntimo dos recursos locais, cultura e redes”. Já Getz e Carlsen (2005) acrescentam que as empresas familiares não têm necessariamente como finalidade a maximização de lucro nem expectativas normais de crescimento, funcionando essencialmente como forma de tornar supremas as preferências do seu proprietário. Mesmo assim, segundo Zapalska e Brozik (2007), o número de empresas familiares tem vindo a aumentar.

As pequenas e médias empresas de turismo (PMET), em termos analíticos, podem ser definidas de acordo com o Quadro 6, de forma a tornar os estudos mais acessíveis, pois, como já se concluiu em parágrafos anteriores, é difícil proceder-se a uma quantificação exata tanto das PME como das PMET. A problemática da quantificação está essencialmente associada a três fatores: elevada taxa de natalidade das empresas, taxa de mortalidade igualmente elevada e o facto de muitas empresas não possuírem períodos de sobrevivência superiores a dois anos. Compreende-se assim que há uma constante variação do número de firmas e, mesmo apresentando-se dados numéricos, estes facilmente podem diferir num curto período de tempo.

Como estas empresas pertencem a um sector bastante flexível, que está muito associado às tendências das pessoas, devem proceder a uma devida gestão da inovação, tendo este de ser

um conceito constantemente presente no seu planeamento e desenvolvimento. Storey (1994) acrescenta, relativamente a este processo, que é mais fácil inovar numa empresa de pequena dimensão do que numa de maior dimensão. Por outro lado, Acs e Audretsch (1988, p. 681) afirmam que “as grandes empresas exibem mais atividade de inovação do que as mais pequenas”. Por outro lado, Costa, Breda, Costa e Minguéns (2008, p. 101) referem que as “PME têm capacidade de utilizar mais eficazmente as suas relações de forma a estimular atividades internas de I&D num nível superior”. A OCDE (1997) concluiu que as empresas de pequena dimensão respondem mais rapidamente a novas oportunidades e têm uma maior orientação para avanços incrementais. Buhalis (1996, p. 1) complementa esse raciocínio, referindo que as PMET “também contribuem significativamente para o alcance, variedade, autenticidade e qualidade da experiência turística”.

Tem de se entender também, segundo Thomas (2000), que dentro do grupo de PMET podem existir diferenças significativas (ou seja, não são necessariamente homogêneas), estando maioritariamente relacionadas com a qualificação do pessoal ou até mesmo do regime de trabalho dos funcionários (tempo inteiro ou *part-time*). O mesmo autor acrescenta que “a falha em se reconhecer a heterogeneidade serve apenas para ofuscar o conhecimento do comportamento empresarial das pequenas firmas em turismo” (Thomas, 2000, p. 351). Portanto, quando existe a necessidade de se aplicarem políticas, estas devem ser específicas do tipo/categoria da empresa.

Por outro lado, as PMET, mais propriamente os pequenos estabelecimentos hoteleiros, segundo Wanhill (2000), penetram no mercado mais facilmente, devido a custos mais baixos, e têm mais facilidade em comercializar os seus serviços diretamente ao hóspede. Os governos locais tendem a assumir um papel fundamental no apoio a estas empresas porque contribuem para a “criação de novos postos de trabalho num período em que as grandes corporações procedem ao *downsizing*” (Wanhill, 2000, p. 134). As PMET podem melhorar a sua eficiência caso cooperem com empresas complementares, contribuindo para o aumento da competitividade regional e do número de possíveis oportunidades para o seu desenvolvimento. No entanto, parte deste sucesso centra-se no devido conhecimento dos mercados das respetivas regiões, no planeamento estratégico e no tipo de liderança adotado.

As empresas turísticas dependem (cada vez mais) de recursos humanos para poderem fornecer os seus produtos (bens ou serviços) de forma mais eficaz e eficiente. Nickson (2007, pp. 1-2) refere que as “organizações e gestores da indústria do turismo e da hotelaria enfrentam grandes desafios em recrutar, desenvolver e manter uma força de trabalho empenhada, competente e bem-gerida” e capaz de maximizar a qualidade do serviço prestado. Segundo Nickson (2007), grande parte do pessoal que trabalha nas empresas turísticas não possui um elevado grau académico e tende a exercer atividades essencialmente mecanizadas. Existe também a possibilidade de os funcionários exercerem várias atividades dentro de uma empresa, o que se designa por *multitasking*. Por outro lado, várias tarefas poderão ser suprimidas de acordo com as tendências do mercado, ou até mesmo devido à grande importância que as novas tecnologias têm vindo a assumir.

Deve considerar-se, também, que o “trabalho em turismo varia muito tanto nas técnicas base que requer como no *status* social de acordo com a sua localização” (Baum, 2006, p. 132). É

igualmente importante acrescentar que “o turismo no século XXI requer organizações e gestores que compreendam como se deve operar num cenário global” (Go & Klooster, 2006, p. 139). Daí surge a necessidade de os recursos humanos estarem constantemente atualizados e terem conhecimento sobre as tendências deste sector. Devem, assim, possuir uma boa capacidade de adaptação a eventuais novas técnicas que se tornem úteis para maximizar a eficiência nos cargos desempenhados. Georgiadis e Pitelis (2012) adiantam que uma devida compensação e desenvolvimento dos funcionários geram vantagens competitivas imprescindíveis para o posicionamento deste tipo de empresas no mercado.

Um outro aspeto que é de relevante consideração e que está associado diretamente com as PMET é a difusão do conhecimento e a sua relação com a competitividade das empresas. King, Breen e Whitelaw (2012, p. 2) referem que “a aquisição de conhecimento e a adoção de práticas inovadoras é um outro assunto importante para as PMET, à luz de intensificar a competição e o crescimento da importância económica do sector”. Verifica-se uma constante necessidade de inovar e de obter o devido conhecimento, de forma a, por um lado, contribuir para o desenvolvimento e crescimento da empresa e, por outro lado, aumentar a competitividade de um destino.

Uma outra característica diretamente associada às PMET é a sua contribuição para o desenvolvimento da oferta turística. Mshenga e Richardson (2012) salientam a importância de criação de programas turísticos que contribuam para o desenvolvimento sustentável, como é o caso do ecoturismo e do turismo cultural. Por outras palavras, desenvolvem-se novas formas de aumentar as despesas turísticas, garantindo a satisfação dos visitantes e procurando minimizar os impactos negativos associados ao turismo. Para tal, Weppen e Cochrane (2012) enfatizam a necessidade da criação de um bom produto, bem como a existência de uma liderança forte e uma cultura organizacional coerente, de forma a contribuir para uma melhor experiência turística.

Para além das boas práticas e técnicas referidas em parágrafos anteriores, é de extrema relevância apresentar quatro conclusões-chave referidas num estudo efetuado por Breen, Bergin-Seers, Jago e Carlsen (2005, p. 27). Estas medidas podem aplicar-se tanto nas PMET como às empresas de maior dimensão:

- As estratégias adotadas pelas PMET têm um forte foco na qualidade, servindo-se do *feedback* do cliente, de forma a redefinir a visão da firma e a criar valor adicional para o cliente. Também é importante o marketing com ênfase na busca ativa do conhecimento industrial, para se compreender o mercado e para se estar à frente da concorrência. Bom marketing faz-se através de comunicação eficaz, ou seja, chegar a informação aos potenciais clientes e servir-se do *feedback* para atingir a mensagem e para melhorar a operação.
- Os líderes de boas empresas estão inseridos em redes fluídas, tanto a nível pessoal como profissional, e possuem boas técnicas de gestão de relacionamento, de forma a obter acesso a apoio, informação ou controlo. Relações externas são mais importantes para as PME, porque, em comparação com as empresas de maior dimensão, têm menos recursos internos.



- Nas firmas onde existem boas práticas é possível encontrar um planeamento estratégico eficaz, com objetivos claramente definidos, de forma produzir melhorias, e medidas práticas para se medir o progresso. Os líderes devem estar focados em estabelecer melhores práticas através de um processo contínuo de revisão e aplicação de uma abordagem de equipa para este processo.

Embora estas medidas resultem de um estudo feito a apenas 23 empresas de turismo que possuem boas práticas, estes resultados são importantes porque fornecem informação relevante, não só para o crescimento e posicionamento da empresa, como também contribuem para a melhoria da atividade turística numa região.

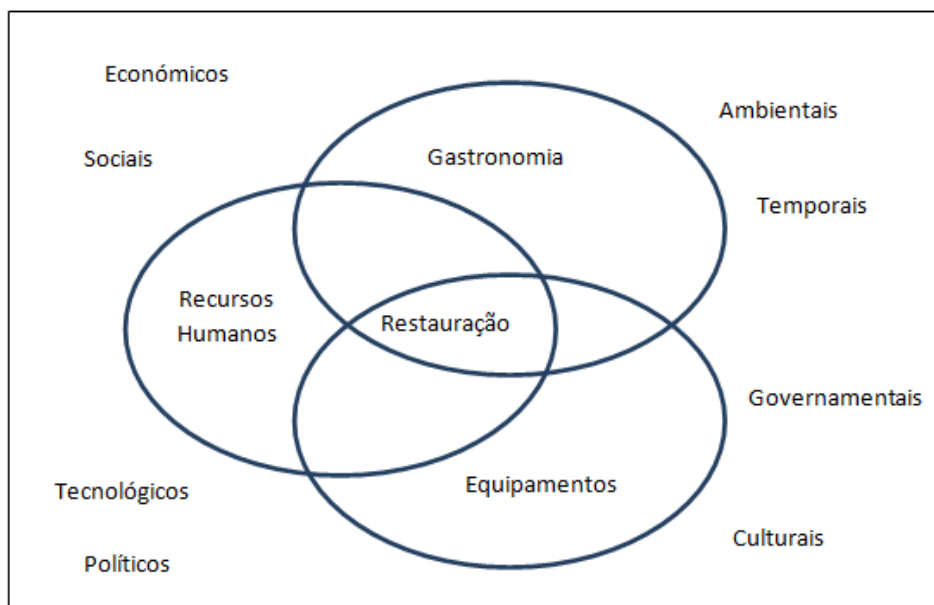
#### **5.4.2 O sector da restauração e a sua importância**

A restauração em Portugal vive uma realidade bastante semelhante à do resto da Europa. Agrupando os dados da restauração e da hotelaria e, segundo a PORDATA (2012a), verificou-se que existiam 289.318 pessoas a trabalhar nestes sectores, no ano de 2010. Já o número de empresas financeiras, de acordo com a PORDATA (2012b), para o mesmo ano, era de 85.205, sendo que quase 80% dessas firmas situa-se nas regiões Norte, Centro e Lisboa. Isto explica-se pelo facto de a maioria da população portuguesa residir nesses locais. A taxa de natalidade de empresas situa-se perto dos 13%, enquanto a taxa de mortalidade atinge os 20%, o que se explica essencialmente pelo período de depressão económica que se presencia. Por outro lado, das empresas de restauração que são criadas, apenas 48% sobrevivem mais de dois anos no mercado, o que pode funcionar como um motivo pelo qual alguns empreendedores decidem não criar um estabelecimento de restauração.

A restauração constitui um sector fundamental da atividade turística, Segundo o Turismo de Portugal (2008), é o sector que possui o maior número de pessoas empregadas no turismo, mais precisamente cerca de 240 mil funcionários. Por outro lado, está inteiramente associado à experiência turística dos visitantes, já que as refeições fazem parte das necessidades básicas do ser humano. Ora, no caso dos turistas, que pernoitam, terão de realizar pelo menos uma refeição num estabelecimento de restauração.

É importante referir que este é um sector essencialmente de aplicação e não possui muitas abordagens por parte dos académicos, daí existir muito pouca bibliografia. Esta relaciona maioritariamente a restauração com as novas tecnologias e o contributo que estas têm no incremento da competitividade de um estabelecimento. Um outro constrangimento associado ao estudo da restauração é o facto de grande parte dos dados quantitativos estarem agrupados com o sector da hotelaria.

Os empregos na restauração são maioritariamente ocupados, segundo o Eurostat (2009, p. 431), por mulheres (55,6% a nível europeu em 2007), funcionários em *part-time* e trabalhadores mais jovens. Os horários de trabalho são muito flexíveis e os funcionários têm de estar disponíveis a trabalhar muitas vezes fora de horas, explicando-se assim o domínio dos empregos em regime de *part-time*.



**Figura 7.** Principais fatores de sucesso de um restaurante

Fonte: Elaboração própria

Existem três elementos fulcrais para o sucesso de um estabelecimento de restauração, como se verifica na Figura 7: autenticidade da gastronomia, recursos humanos qualificados e equipamentos de boa qualidade. No primeiro caso, a gastronomia assume um papel fundamental, já que a comida faz parte integral da cultura local e transforma-a em algo tangível. Já os recursos humanos devem ser suficientemente qualificados de forma a maximizar a qualidade da prestação do serviço. O pessoal que possua menos qualificações ou capacidades deve receber uma devida formação relativa ao cargo que irá exercer. Por último, os equipamentos referem-se às evidências físicas existentes no interior do estabelecimento de restauração e que através dos quais o pessoal consegue produzir as características necessárias para tornar o serviço mais eficaz e eficiente.

No entanto, existem fatores externos ao próprio estabelecimento, que influenciam o seu sucesso, como é o caso de determinantes culturais, económicas, políticas, governamentais e até mesmo ambientais e temporais (já que a sazonalidade é um dos grandes constrangimentos da atividade turística). Também se devem considerar os fatores sociais e a tecnologia, que muitas vezes não são possíveis de controlar por parte do estabelecimento de restauração.

Muito do sucesso dos restaurantes também está associado ao passa-palavra dos consumidores. Verifica-se que “especialmente durante tempos de crise económica, o passa-palavra e outra comunicação interpessoal podem ser um dos principais meios de promoção” (Pantelidis, 2010, p. 483). Uma forma recente e inovadora de expandir o negócio através do passa-palavra é a criação de *sites* e *blogues*. Os estabelecimentos de restauração conseguem, desta forma, criar uma marca que será divulgada perante um público altamente informado. Assim verifica-se que “os *marketers* têm de compreender que os seus clientes estão a movimentar-se *online* em números crescentes e que no reino da Internet estes consumidores são possivelmente afetados por muitos sites dedicados à promoção ou discussão de produtos e serviços” (Y. h. Wang, 2011, p. 505).

Grande parte da experiência turística passa pela restauração. Gilmore e Pine (1999) referem que as experiências são o estágio mais recente da economia e distinguem-se por jogarem com as sensações, serem de carácter pessoal e perdurarem ao longo do tempo. Mais ainda, no turismo, segundo Andersson (2007), as necessidades dos turistas, num certo momento, podem variar de pessoa para pessoa, mas é necessário haver uma devida seleção da informação por parte de toda a indústria turística. Verifica-se que, na maioria dos casos, as pessoas deslocam-se aos restaurantes não pela refeição em si, mas sim para poderem usufruir de uma experiência única, conjugada com produtos típicos da região.

Como já foi referido anteriormente, um turista tem forçosamente de se servir de um estabelecimento que confeccione refeições, pois a própria definição do conceito implica a pernoita do indivíduo. É assim que se justifica a perspetiva de grande parte dos restaurantes decidir preservar os seus pratos/produtos tradicionais, já que os seus líderes conhecem os públicos-alvo que já estão fidelizados. Contrariamente ao que foi referido anteriormente, existem líderes que pretendem inovar constantemente e toda a estratégia da empresa passa por esse processo. Assim, é difícil afirmar qual será o melhor rumo a seguir pelos estabelecimentos de restauração, pois dependerá essencialmente das pessoas que mais frequentemente se desloquem ao restaurante.

Um outro debate importante relativamente à restauração é o possível corte nos recursos humanos para incrementar a dependência nas novas tecnologias. Pantelidis (2009, p. 2) defende que “a necessidade de melhorar constantemente as margens de lucro, e a qualidade trouxe a necessidade de tecnologias avançadas”. Nem todas as empresas estão recetivas a introduzir novos métodos tecnológicos, porque além de envolverem muitos custos, vão requerer uma rápida adaptação e respetiva formação do pessoal. Como a maior parte dos restaurantes fazem parte do grupo das PMET, dificilmente possuem os recursos necessários para manter as inovações durante grandes períodos de tempo. No entanto, existe a possibilidade de uma empresa se distinguir das outras e conseguir um número de receitas que seja superior aos gastos, podendo apostar nestas técnicas inovadoras como forma de posicionamento.

### **5.5 Síntese e conclusões**

O primeiro ponto a reter com a análise deste capítulo é a existência de uma grande quantidade de empresas que se complementam e contribuem para o correto funcionamento da economia. Além de gerarem empregos e garantirem a produtividade, são essenciais para o crescimento e desenvolvimento a um nível micro e macro.

Neste capítulo verificou-se que as PME dominam o mundo empresarial. O mesmo cenário se verifica no turismo, havendo uma maioria de PMET. Irá ser sempre difícil apresentar uma quantificação, mas é necessário compreender que o turismo será sempre um sector a ter em consideração e que representará uma crescente fatia do PIB de Portugal. As empresas diretamente associadas ao turismo fazem parte da oferta turística e são indispensáveis para o crescimento económico, não só de uma região, como também do país. A restauração e a

hotelaria dominam tanto na empregabilidade como no valor de receitas, daí serem os sectores cruciais a desenvolver para maximizar a experiência global de um visitante.

Para haver sucesso em qualquer tipo de empresa, é necessário haver um elemento que seja responsável por comandar a empresa: um líder. Esse representante irá influenciar diretamente o rumo que uma firma tomará no futuro e irá relacionar-se com a sua competitividade. Para haver um contínuo crescimento do turismo, é necessário haver uma liderança eficaz, um processo de planeamento com objetivos flexíveis e uma capacidade de inovação constante.

Com base nos aspetos evidenciados sobre as empresas, o género e a liderança, torna-se possível proceder a uma elaboração de um estudo empírico baseado numa metodologia devidamente estruturada e fundamentada. O próximo capítulo pretende esclarecer como se elabora um plano metodológico, bem como destacar quais as diversas etapas que se percorreram como forma de se obter o produto final deste estudo.



## **6 Metodologia**

### **6.1 Introdução**

Este capítulo contém uma explicação relativa à formação de conhecimento, como forma de explicitar todo o processo metodológico, que irá ter em conta as diversas hipóteses em estudo. Far-se-á, posteriormente, uma referência às diversas formas de investigação nas ciências sociais, associando-se estas ao sector do turismo. Acrescenta-se, também, um breve enquadramento geográfico da área onde se efetuaram os inquéritos e, posteriormente uma elucidação detalhada do inquérito por questionário, bem como os estudos que serão efetuados com base nos dados obtidos.

### **6.2 Questões epistemológicas**

Os estudos nas ciências sociais têm tido uma crescente importância no estudo de fenómenos característicos da sociedade contemporânea, como forma de compreender e prever, não só comportamentos, como também tendências. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 8), importa que “o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho”. No que diz respeito ao sector do turismo, que está em constante mudança, é necessário um contínuo esforço dos académicos para encontrar resposta aos diversos problemas descobertos.

Assim, todos os estudos nas ciências sociais visam a criação de conhecimento. No entanto, para se conseguir atingir o mesmo, é necessário haver um domínio da informação, bem como a elaboração de um cuidado plano metodológico. É este que irá validar os critérios do saber indicados pelo investigador e que permitirá validar as diversas hipóteses que se pretendam testar. Por outras palavras, a metodologia servirá como um guia para a elaboração de partes mais práticas e exploratórias associadas às ciências sociais. Como as ciências sociais são bastante transversais, ou seja, têm diversas áreas, direta ou indiretamente, associadas, é assim possível enquadrar e delimitar mais concretamente o tema em estudo. Torna-se mais acessível, com base neste processo, a criação de conhecimento nas ciências sociais.

Não se pode afirmar que a formação de conhecimento seja um processo célere, pois requer não só validações teóricas, como também eventuais fundamentações com dados primários ou secundários. Deve haver uma fundamentação teórica que venha a validar a metodologia escolhida, como forma de permitir validar os objetivos gerais e específicos, bem como testar as hipóteses previamente definidas. Assim, é crucial haver uma cuidada delimitação dos fatores em estudo, bem como uma calendarização que permita a realização das variadas tarefas, mas sempre com algum grau de flexibilidade.

De uma forma bastante sumária, mas bem explícita, Moss (2013) explica que a epistemologia consiste no estudo do conhecimento. Por outras palavras, é um ramo da filosofia, que, segundo Stich (2000), relata a natureza das fontes e as limitações do conhecimento. Segundo Stich (2000, p. 246), existe um “pressuposto universal de que o conhecimento é uma crença

real, mas não mais que uma crença real”. Na epistemologia, o principal objetivo é averiguar o que deve ser acrescentado às crenças reais (ou seja, o que se acredita que seja realidade) como forma de as tornar em conhecimento científico. Torna-se fácil compreender que é com base nessas crenças que os investigadores formulam as suas metodologias, como forma de mais facilmente conseguirem explorar um tema em concreto.

É com base nestas questões epistemológicas que se torna possível proceder-se a uma devida e cuidada formulação do método científico. Breda (2010, p. 139) refere que o método científico “é baseado em dados observáveis, empíricos e mensuráveis, e é sujeito a leis de raciocínio, procurando minimizar a influência de ideias preconcebidas do investigador quando se testa uma hipótese ou teoria, sendo necessário para se desenvolver conhecimento científico”. Portanto, a existência de estudos prévios poderá dar uma significativa contribuição na formulação de estudos futuros, sendo possível aprofundar, corrigir ou diversificar temas de interesse para o investigador.

É com base na formulação de conhecimento que se descobrem diversas medidas e teorias que contribuem para o desenvolvimento e crescimento cultural e social das comunidades. No entanto, é de referir que cabe ao investigador recolher o maior número de provas que venham a comprovar ou mesmo refutar essas teorias. Segundo essas provas podem resultar de uma recolha de dados através de contagem de respostas ou observações, ou caso não fosse possível desta forma, através da observação, procedendo-se a um teste das hipóteses. Breda (2010) acrescenta que o método científico visa a construção de relações causa-efeito, ou seja, além de haver uma cuidada investigação, pretende-se que esta vá para além do senso-comum das comunidades, acrescentando novas fundamentações e métodos que contribuam para uma nova visão de diversos fenómenos. Assim, segundo Alves, Arêdes e Carvalho (2005, p. 27), “enquanto o senso comum descobre factos e formula explicações ingénuas, de modo espontâneo e assistemático, o conhecimento científico procura compreender e estabelecer relações constantes e invariáveis entre esses factos, de modo a poder explicar, compreender e prever o seu funcionamento”.

O sector do turismo tem ganho uma crescente importância, não só a nível estratégico das sociedades, como também a nível académico, tendo-se procedido a um contínuo processo de investigação, não só pelos entendidos na área, mas também por investigadores provenientes de outras áreas. Jennings (2010) refere que a investigação em turismo, inicialmente, consistia na determinação dos benefícios económicos da atividade, pois garantia o desenvolvimento económico num nível nacional e internacional. O sector do turismo era visto como uma forma de as comunidades menos desenvolvidas conseguirem alguns recursos-base que lhes permitissem sustentar as suas necessidades num curto-prazo.

No entanto, mais recentemente, passou-se a ter uma maior consciência das implicações do turismo numa escala social, tecnológica, cultural, religiosa e governamental. Phillimore e Goodson (2004) referem que passam a existir perspetivas de análises mais qualitativas do turismo, onde deixa de haver um foco integral na análise de valores mas sim de características que estejam, direta ou indiretamente, relacionadas com este sector. Assim, como forma de conclusão, a investigação em turismo, segundo Jennings (2010, p. 7):

- Fornece informação para o planeamento e gestão a nível local, regional, estatal, nacional e internacional;
- Fornece informação acerca dos impactes sociais, ambientais e económicos do turismo;
- Oferece introspeção nas motivações, necessidades, expectativas e níveis de satisfação dos turistas;
- Realça necessidades educacionais para operadores comerciais e fornecedores de serviços;
- Gera considerações temporais do passado, presente e futuro;
- Oferece informação/dados para serem utilizados numa esfera empresarial, como o marketing e a promoção;
- Permite que sejam feitas comparações e que se desenvolvam políticas;
- Permite às empresas, organizações turísticas e governos que avaliem o turismo e os seus resultados numa variedade de contextos.

Portanto, com base nos aspetos referidos no parágrafo anterior, é importante considerar que a investigação em turismo não se pode basear somente num cariz prático e em estudos prévios. Mais ainda, sendo um sector em constante mudança, requer que se proceda a uma constante investigação empírica, na qual surgem novos estudos com base em dados eventualmente distintos. Isto explica-se pelo facto de os resultados (tanto no turismo como nas ciências sociais em geral) diferirem de lugar para lugar, bem como também no horizonte temporal. Por outras palavras, um estudo efetuado num lugar poderá representar uma realidade bem diferente num lugar oposto. Por outro lado, o mesmo estudo efetuado num período de tempo diferente poderá facilmente retratar resultados consideravelmente diferentes de estudos prévios referentes ao mesmo lugar em estudo.

Em termos de conclusão relativamente a este assunto, deve referir-se que qualquer estudo deve ser devidamente fundamentado em metodologias previamente utilizadas e validadas, como forma de produzir resultados mais fidedignos. Cabe aos investigadores escolherem as técnicas que mais claramente ajudem o cumprimento dos objetivos e o teste das hipóteses previamente definidas. Desta forma será possível retirar-se as devidas conclusões e proceder à formulação de conhecimento científico, como forma de comprovar e, posteriormente, ultrapassar as crenças existentes no senso-comum dos indivíduos e das comunidades.

### **6.3 O processo metodológico**

Como foi referido anteriormente, é essencial proceder-se a uma clara definição de uma metodologia que venha contribuir para uma orientação e delimitação mais cuidada do objeto de estudo. Como forma de se gerar conhecimento, passa-se a formulação de etapas ou estágios que venham definir, de forma ordenada e sequencial, os passos a seguir para se atingirem os objetivos.

De acordo com Espírito Santo (2010, p. 11), “a metodologia em ciências sociais corresponde ao estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente”. É importante referir que os métodos não serão necessariamente semelhantes de disciplina para disciplina mas, segundo Espírito Santo (2010), cabe ao

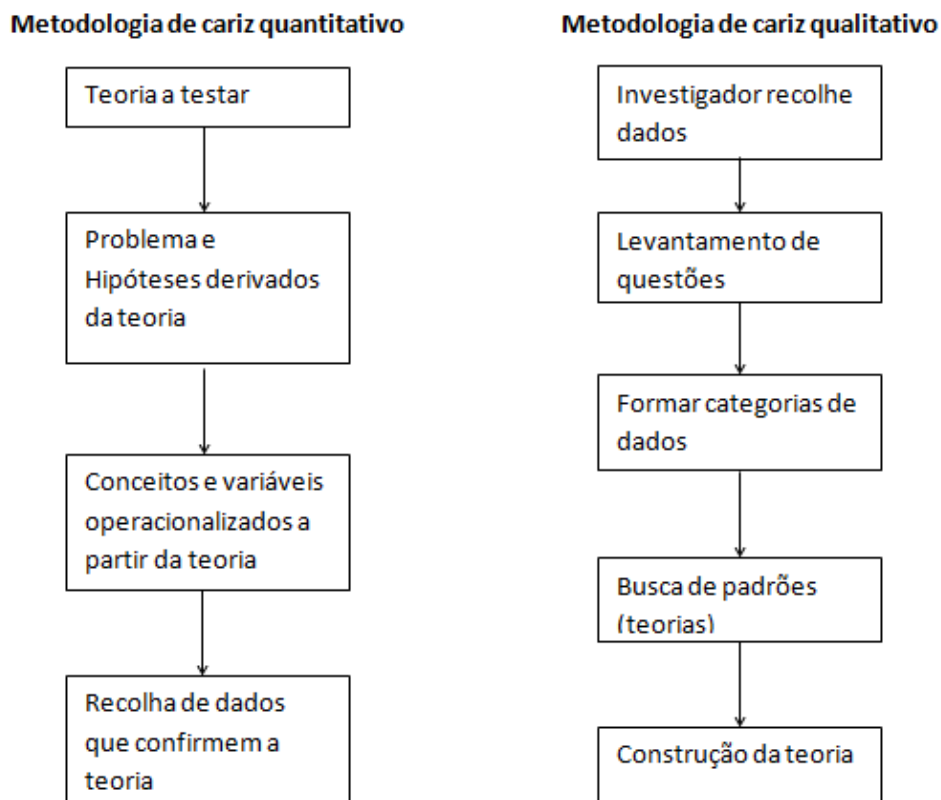


investigador, numa etapa inicial, conhecer os princípios, objetivos e os planos apropriados para o objeto de estudo. Também deverá haver uma avaliação das técnicas e uma análise da viabilidade de aplicação dos métodos escolhidos, como forma de se obterem resultados fiáveis e que contribuam significativamente para a geração de conhecimento.

Relativamente às etapas metodológicas pode-se afirmar que, para além de haver uma constante associação e sequência lógica entre as mesmas, deve-se considerar sempre o horizonte temporal como forma de atribuir uma especial atenção aos processos que requeiram maior atenção. No entanto, não se pode referir que exista um modelo ou um guia que seja universal para todos os investigadores. Cabe a cada um planear e criar a sua própria metodologia, de acordo com as hipóteses definidas e com o prazo estabelecido. Assim, facilmente se verifica que tem de existir uma certa flexibilidade ao nível das tarefas, podendo existir fatores que venham a atrasar ou a acelerar o processo.

Existem, assim, bastantes modelos ao nível da elaboração de investigações científicas. Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27) referem que existem três etapas fundamentais para a elaboração de um projeto: rutura, observação e verificação. Já Perez (2001, p. 7) explica que o processo de investigação inicia-se na teoria (definição de objetivos) e só termina quando são descobertas as ações. Também Hill e Hill (2009, p. 32) constataam que a investigação pode ser composta por oito estágios: literatura; hipótese geral; hipótese operacional; métodos de investigação; recolha de dados; análise de dados e conclusões.

Mesmo existindo uma grande heterogeneidade de métodos de se proceder a uma investigação científica, é importante compreender-se um exemplo possível de ser utilizado por investigadores. Coutinho (2011) propôs o modelo representado na Figura 8, explicando os diversos processos que se devem utilizar para se seguir uma metodologia quantitativa ou uma metodologia qualitativa.



**Figura 8.** O Desenrolar de uma investigação quantitativa *versus* qualitativa

Fonte: Coutinho (2011, p. 26)

Em primeiro lugar, como referido anteriormente, deve-se compreender que é feita uma diferenciação entre uma investigação a nível quantitativo e a nível qualitativo. A distinção entre estes conceitos é bastante simples: no campo quantitativo procura-se analisar, avaliar, medir e comparar fatores passíveis de ser mensuráveis ao longo de todo o processo de investigação; já no campo qualitativo retratam-se análises que são impossíveis de serem medidas, ou seja, segundo Babbie (2010), dados não numéricos.

O estudo quantitativo ganha importância quando um investigador identifica uma teoria a testar. É de referir que este estudo será influenciado por gostos ou interesses pessoais, mas deverá ser sempre imparcial. Logo que se defina o objeto de estudo, passa-se à definição das hipóteses e dos problemas que estejam diretamente associados ao estudo. O investigador relata quais serão as principais incidências do tema em análise. Como forma de validar as hipóteses e de as fomentar, deve haver um conhecimento constante das variáveis e conceitos que encaixem na teoria em estudo. O investigador deve, assim, possuir um grande domínio do tema, como forma de explicar detalhadamente todos os passos que influenciaram a elaboração do projeto. Por fim, passa-se à recolha de dados (primários ou secundários) como forma de testar a teoria, comprovando ou refutando a sua veracidade.

Numa outra perspetiva, ganha importância o conhecimento de uma metodologia mais qualitativa. O primeiro passo será a recolha de dados, como forma de o investigador se enquadrar no tema e o respetivo objeto de estudo. Segue-se o levantamento de questões, que

resultam de uma análise cuidada de variadas publicações relativas à problemática. São formuladas categorias de dados como forma de sintetizar a informação e procede-se a uma busca de padrões, ou seja, elementos que relacionem todos os conceitos e os distingam em diversas categorias. Conjugando todas estas etapas, e com base nos resultados obtidos, torna-se possível a elaboração da teoria, que se irá enquadrar no objeto de estudo específico.

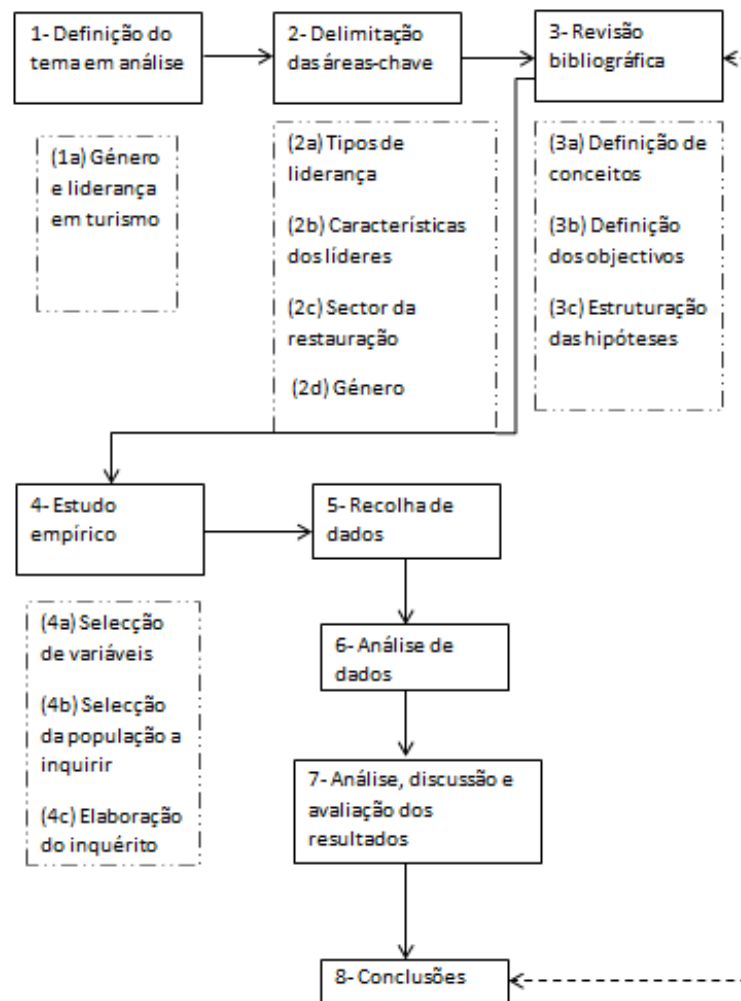
Por fim, é relevante referir-se que um plano metodológico de investigação associado diretamente ao turismo pode seguir diversos caminhos diferentes, ou seja, pode haver uma coincidência com análises efetuadas em outras áreas. No entanto, segundo Veal (2006, p. 26), “a investigação em turismo é caracterizada por uma predominância de pesquisas económicas, de marketing e associadas à psicologia, em vez de serem pesquisas associadas à sociologia”. Assim, é mais fácil aplicar-se qualquer plano metodológico previamente utilizado, desde que o investigador possua forma de o justificar e validar. Desta forma, Clark, Riley, Wilkie e Wood (1998, p. 38) explicam que “em alguns casos, a escolha do tópico poderá simultaneamente decidir os métodos aplicados para recolher informação, enquanto em outros casos poderá haver um grau de escolha”.

### **6.4 O procedimento metodológico aplicado no estudo**

Após uma breve revisão bibliográfica relativamente aos processos de elaboração de investigações científicas nas ciências sociais, passa-se a uma cuidada descrição do modelo utilizado neste estudo.

Deve-se compreender que a investigação científica efetuada irá garantir, não só, informação qualitativa e quantitativa relativamente ao sector da restauração na cidade de Aveiro, como também averiguar se efetivamente existirá igualdade de género e liderança nos restaurantes da cidade em estudo. Assim, o processo iniciou-se na definição do tema em análise, sendo posteriormente delimitadas as áreas-chave a ser aprofundadas. Segue-se uma extensa revisão bibliográfica como forma de se proceder ao estudo empírico. Foram recolhidos e analisados dados, passando-se a uma discussão e avaliação dos resultados, como forma de retirar as devidas conclusões e comparações com a literatura existente.

A Figura 9 pretende clarificar o modelo de investigação utilizado neste estudo específico, clarificando as diversas etapas que foram definidas como forma de se cumprirem os objetivos e testarem as hipóteses formuladas. Posteriormente, explicar-se-á cada uma das etapas de forma mais detalhada, como forma de se perceber de uma forma mais clara todo o processo efetuado no desenvolvimento da investigação.



**Figura 9.** Procedimento metodológico utilizado na investigação

Fonte: Elaboração própria

#### 6.4.1 Definição do tema em análise

Como já foi referido anteriormente, o processo de investigação inicia-se pela escolha de um tema. Geralmente, um investigador opta por um tema que seja alvo de discussão na atualidade ou por assuntos que estejam relacionados com gostos pessoais. No caso deste projeto de investigação, integrado no Projeto Gentour<sup>1</sup>, pretendeu-se investigar uma problemática atual e relevante para a sociedade.

<sup>1</sup> O Projeto Gentour "Poderá a igualdade de género impulsionar a criação de formas inovadoras de crescimento económico? Relançar a economia através de redes e da internacionalização no sector do turismo" está a ser realizado na Universidade de Aveiro, na Unidade de Investigação GOVCOPP (Governança, Competitividade e Políticas Públicas), sob a coordenação científica do Prof. Doutor Carlos Costa e com financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Como ponto de partida, e de forma a proceder-se a uma delimitação inicial do tema, limitou-se o estudo ao sector do turismo. Assim, pretende-se dar resposta a questões relacionadas com um sector em constante mudança e introduzir perspetivas, por um lado, inovadoras e, por outro, que viessem testar perspetivas mencionadas por outros autores. Portanto foram mencionados, como ponto de partida, dois conceitos essenciais para o projeto de investigação: género e liderança. O primeiro conceito relaciona o sexo biológico e o comportamento, tendo em conta identidades culturalmente construídas. Já o segundo diz respeito à existência de um elemento, num meio organizacional, que seja responsável pela orientação de um conjunto de indivíduos, como forma de atingir e superar os objetivos estabelecidos por um elemento ou por uma entidade.

O número de estudos relativamente a cada um destes conceitos tem vindo a aumentar, mas ainda existe um número reduzido que os associe, tornando-se relevante apresentar um estudo que venha a associar as principais perspetivas previamente estudadas com uma abordagem mais recente. É, desta forma, que foram escolhidos os temas em análise para serem aprofundados e aplicados ao nível do estudo empírico.

### **6.4.2 Delimitação das áreas-chave**

No ponto anterior foi possível compreender-se, de uma forma generalizada, o motivo pelo qual foram escolhidos os temas principais a serem estudados neste estudo científico. No entanto, ainda não era possível afirmar-se que estivesse totalmente filtrado o verdadeiro objeto de estudo. Só o tema do género e o conceito de liderança apresentam inúmeras perspetivas e análises que teriam de ser devidamente tratadas e cuidadas, sendo impossível apresentar-se uma devida delimitação do estudo.

Assim, numa segunda fase, passou-se a uma devida delimitação do tema em análise, explicando-se um pouco acerca do sector a ser estudado. Com base nesta filtragem, torna-se possível apresentar o problema de investigação, que irá ser devidamente estruturado, como forma de se exporem as principais áreas de estudo.

#### ***Tipos de liderança***

O primeiro passo para se delimitar este objeto de estudo foi verificar que existiam tipos de liderança notoriamente distintos. É de notar que estas disparidades poderão variar de acordo com o sector ou empresa, mas também pode haver uma associação destas desigualdades ao género do líder. Numa perspetiva semelhante, é conveniente compreender-se o significado de se ser líder e os métodos que irão contribuir para um ambiente competitivo, como forma de atingir o sucesso a nível empresarial.

Assim, procedeu-se a um destaque dos principais tipos de liderança verificados na atualidade e que sejam passíveis de ser associados ao sector da restauração. Após uma cuidada e coesa análise inicial, detetaram-se os dez tipos de liderança mais aplicados num contexto global, permitindo assim delimitar esta área de estudo: liderança diretiva; liderança participativa;

liderança de apoio; liderança orientada para o sucesso; liderança transformacional; liderança transacional; liderança *laissez-faire*; liderança autêntica; liderança servidora e liderança visionária.

É importante referir que existirão outros tipos de liderança referenciados na literatura, mas optou-se por uma rigorosa seleção das principais tipologias pois terão uma maior importância numa fase posterior de análise dos resultados. Mais ainda se acrescenta que, como será expectável, é possível que existam líderes que optem simultaneamente por variados estilos de liderança. A heterogeneidade de métodos associada às pessoas explicará as opções individuais e contribuirá para a existência de múltiplas possibilidades ao nível desta análise.

Relativamente a este ponto conclui-se que, embora não se consiga delimitar de uma forma universal os tipos de liderança, é de extrema relevância referir, de acordo com estudos prévios, as formas que os líderes adotam para atingir os objetivos pretendidos no contexto do sector da restauração.

### ***Características dos líderes***

Após se conhecerem as principais tipologias ao nível da liderança, surge a necessidade de se apontarem as principais características associadas a este conceito.

Portanto, esta delimitação terá em consideração, num contexto inicial, os fatores que são característicos de um líder. Novamente se verifica que, efetivamente, um líder tem controlo sobre os funcionários, mas não existem características específicas de um elemento de liderança. Se se associarem as características dos líderes aos tipos de liderança, facilmente se compreende que existirá uma grande diversidade de particularidades diferentes de líder para líder, não existindo uma homogeneidade ao nível das características gerais destes elementos.

Numa outra perspetiva, e tendo como base a perspetiva do género, torna-se relevante apontar os principais aspetos associados aos homens e distingui-los das mulheres, como forma de compreender os principais estilos adotados por ambos os géneros. Assim, é crucial analisar, com uma fundamentação teórica devida, que características se associam a um género específico. Este ponto terá uma grande relevância numa fase posterior de comparação dos resultados obtidos neste estudo com a revisão bibliográfica.

### ***Sector da restauração***

Tendo em conta os acontecimentos associados à atualidade e a complexidade do sector do turismo, torna-se relevante proceder a uma segmentação ao nível do subsector em que se irá inserir o objeto de estudo desta investigação.

Como forma de se proceder a uma cuidada estruturação do tema, teve-se em conta os sete eixos da Conta Satélite do Turismo: alojamento; restauração e bebidas; transporte de passageiros; agências de viagens, operadores turísticos e guias turísticos; serviços culturais; serviços de recreio e lazer; e outros serviços de turismo. De todos estes subsectores associados

ao turismo, o alojamento e a restauração são os que suscitaram maior interesse de estudo. No entanto, relativamente ao alojamento, já se verifica um considerável número de publicações, mais propriamente relativas às desigualdades de género nos hotéis rurais. Como forma de se acrescentar um ponto de vista pioneiro e inovador, optou-se pelo sector da restauração.

### ***Género***

A última delimitação a ter em conta é o género, pois é uma componente fundamental para o desenvolvimento deste objeto de estudo.

Em primeiro lugar é necessário compreender que tanto homens como mulheres possuem comportamentos distintos perante situações opostas. Um homem pode optar por uma abordagem mais direta e autoritária, enquanto a mulher opta pela razão e pelo bom senso como forma de resolver eventuais problemas. No entanto, são os homens que dominam os cargos de maior importância no meio empresarial.

Desta forma, o estudo irá incidir nas diferenças entre homens e mulheres no campo da restauração, como forma de averiguar se existe discriminação e que características favorecem um género específico neste setor.

### **6.4.3 Revisão bibliográfica**

Após uma cuidada delimitação do objeto de estudo e referenciada a problemática de investigação, procede-se a uma aprofundada revisão da literatura como forma de fundamentar todo o processo de investigação. Por outras palavras, as ideias do investigador devem ter sempre um fundamento bibliográfico como forma de comprovar todos os passos que este decide tomar.

Facilmente se verifica a necessidade de se recorrer a literatura relacionada com o tema em análise, como forma de elucidar o investigador relativamente aos principais fatores a ter em consideração quando realiza o estudo. Assim, a bibliografia consultada deve validar todo o processo de investigação como forma de procurar responder à questão de partida do investigador, bem como ajudar na seleção da informação mais relevante para o processo.

Ridley (2012) refere que a revisão da literatura é a parte do projeto onde há uma extensiva referência a pesquisas e teorias relacionadas com o tema em estudo. Ridley (2012, p. 24) acrescenta seis vantagens de uma pertinente revisão bibliográfica:

- Fornece uma base histórica para a pesquisa;
- Proporciona uma visão global do contexto atual onde a pesquisa está situada, referindo os debates contemporâneos, assuntos e questões da área de investigação;
- Inclui uma discussão de teorias relevantes e conceitos que sustentam a investigação;
- Introduce terminologias relevantes e fornece definições para clarificar como os termos são usados no contexto do projeto de investigação;

- Descreve pesquisas relacionadas com a área de investigação e mostra como o trabalho se estende, quais os desafios existentes e refere a existência de falhas de trabalhos nesse campo;
- Fornece dados relevantes para um problema prático ou assunto onde a pesquisa assente, assim referindo a sua significância.

Portanto, de acordo com Breda (2010, p. 144), a revisão bibliográfica “explica e clarifica a fundamentação teórica do problema e revela que pesquisas têm sido feitas até agora”. Numa fase posterior, os resultados obtidos pelo investigador serão comparados com a informação existente na bibliografia, comprovando ou refutando teorias previamente descobertas.

Assim, relativamente a este projeto de investigação, começou-se por se procurar informação devidamente fundamentada relativamente ao género e liderança, pois são os principais conceitos em análise. Seguidamente averiguou-se que dados existiam sobre estes temas associados ao turismo, mais propriamente ao sector da restauração. Contrariamente ao que era esperado, não se encontrou nenhuma fonte bibliográfica que associasse os conceitos de género e liderança à restauração. Desta forma, o tema passa a ganhar uma nova relevância, tanto a nível académico como também num nível mais prático, permitindo elucidar os elementos da restauração relativamente a esta problemática.

Como forma de estruturar o enquadramento teórico do projeto, começou por se esclarecer os conceitos de género, sexo e feminismo pois são fundamentais para a compreensão do estudo. Compreendidas as diferenças entre as terminologias, referenciaram-se os principais fatores que contribuem para eventuais desigualdades de género. Ainda nesta perspetiva, passou-se a uma clara distinção entre os países desenvolvidos e os países em vias de desenvolvimento, averiguando as principais diferenças entre os dois contextos socioeconómicos.

Segue-se uma descrição histórica da participação da mulher no mercado de trabalho, onde se explicam as diferentes etapas que a mulher teve de ultrapassar como forma de minimizar os diferentes processos de discriminação. Com base nesta evolução, introduz-se um capítulo sobre liderança, onde primeiramente é explicado este conceito e posteriormente procede-se a uma associação com o conceito de género. É relevante mencionar as principais características que distinguem um líder masculino de um líder feminino, pois permitem fazer uma comparação com os resultados obtidos neste estudo.

O enquadramento teórico conclui-se com uma apresentação da estrutura empresarial do turismo, tanto a nível europeu como a nível nacional, como forma de explicar que tipo de empresas predominam no sector. Assim, torna-se possível acrescentar alguma informação relativamente à restauração, já que existe muito pouca bibliografia acerca deste sector.

Com base na revisão da literatura torna-se possível evidenciar a problemática da investigação científica:

**Tendo em conta a diversidade de elementos responsáveis pela liderança num contexto organizacional, existirão diferentes tipos de liderança numa perspetiva de género, ao nível do sector da restauração?**



A pergunta de partida para o projeto, referenciada acima, serve para estruturar os fatores que serão alvo de estudo. Assim, pretende-se compreender se existirão diferenças de género ao nível da liderança nos restaurantes situados na cidade de Aveiro. Torna-se relevante compreender as perspetivas tanto dos líderes como dos funcionários, como forma de analisar se, por um lado, existe discriminação neste sector e, por outro lado, se os líderes optam por estratégias semelhantes ou diferentes tendo em conta o seu género. Tendo em conta a informação obtida e a sua posterior análise, será possível evidenciar quais são as principais fontes de discriminação e averiguar potenciais medidas de redução desses fatores.

Com base nestes detalhes, formularam-se os objetivos de investigação deste projeto científico, presentes no Quadro 8.

**Quadro 8.** Objetivos da investigação científica

Objetivo geral	Compreender as diferenças nos métodos de liderança adotados por ambos os géneros, compreendendo quais os principais tipos de liderança na restauração.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>– Analisar a importância do género feminino no sector da restauração.</li><li>– Verificar se existem disparidades de género no sector da restauração.</li><li>– Estudar os tipos de liderança adotados pelos líderes de estabelecimentos de restauração.</li><li>– Analisar o sucesso dos estabelecimentos liderados por homens e por mulheres.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

Com base nos objetivos estabelecidos, procedeu-se à formulação das hipóteses que serão alvo de teste no projeto de investigação:

- H1. Não existe igualdade de género no setor da restauração.
- H2. Existem disparidades em relação ao tipo de liderança exercido por homens e mulheres.
- H3. As mulheres ocupam lugares de maior importância em estabelecimentos de cariz familiar.
- H4. Estabelecimentos liderados por ambos os géneros são igualmente viáveis.

#### 6.4.4 Estudo empírico

O estudo empírico consiste na aplicação do que foi consultado em termos bibliográficos, como forma de testar as hipóteses mencionadas. Assim, é possível selecionar-se um conjunto de variáveis que venham ajudar no estudo aprofundado do tema. Por outras palavras, são introduzidas formas de medir a perceção das pessoas face à problemática da igualdade de género e liderança na restauração.

Numa primeira análise, é necessário compreender-se que se procedeu a um método de investigação exploratório, ou seja, assenta num objeto de estudo ainda pouco explorado, contribuindo para a formulação de investigações futuras. Novamente se compreende que se torna escassa a bibliografia específica a este tema (principalmente ao nível do sector da restauração), sendo o estudo pioneiro e inovador. No entanto, esta mesma característica pode dificultar uma devida seleção de variáveis, pois não existirá um concreto fundamento teórico para as assentar. Tendo em conta todos estes fatores, passou-se à seleção da população a inquirir. Sendo que o sector da restauração engloba diversos tipos de estabelecimentos, como é o caso dos restaurantes, cafés, bares, discotecas, entre outros, selecionou-se somente o caso dos restaurantes como objeto de estudo, tendo sido inquiridos os funcionários e os líderes. Mais à frente será explicada a forma como se obteve a informação respeitante a ambos os elementos sujeitos a análise. A última delimitação necessária de ser referida é ao nível do local de estudo. Para se compreender melhor se existem diferenças de género e de liderança na restauração, escolheu-se a cidade de Aveiro como local de aplicação do estudo.

Assim, de forma a limitar o estudo e apurar resultados de um segmento mais específico, selecionou-se como público-alvo os líderes e funcionários dos restaurantes de Aveiro. No entanto, e devido ao elevado número de estabelecimentos, decidiu-se apenas estudar os restaurantes localizados nas duas freguesias que constituem o centro da cidade de Aveiro, nomeadamente as freguesias da Glória e da Vera-Cruz (Figura 10).

Todos os restaurantes foram considerados, desta forma, está-se perante a análise de uma população e não de uma amostra, ou seja, os resultados obtidos representarão a perceção geral dessa comunidade inteira, num período de tempo específico. Assim, conseguiu-se informação tanto dos líderes como dos funcionários, sendo possível comparar os resultados e obter as devidas conclusões.



**Figura 10.** Freguesias do município de Aveiro

Fonte: Adaptado de Câmara Municipal de Aveiro (s.d)

### ***Método de recolha de dados***

Após se ter delimitado o tema em análise e realizada uma extensa revisão da literatura, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário.

Com base nas características da população e do estudo em si, concluiu-se que a melhor abordagem para se obter informação mais detalhada e personalizada seria através de um inquérito de administração indireta. O investigador elaborou, assim, um guião, com as questões mais pertinentes apontadas na literatura e inquiriu os líderes e funcionários dos restaurantes de forma a atingir os principais pontos de análise. Seguidamente demonstram-se as principais vantagens da escolha deste método, segundo o que foi apurado por Soares (2012, p. 117):

- Possibilidade de obter informação relevante, precisa e significativa para o estudo;
- Maior flexibilidade aquando da colocação das questões;
- Possibilidade de obter um maior número de respostas;
- Permite a ajuda do entrevistador ao entrevistado;
- Possibilita captar as respostas, o comportamento e a atitude do entrevistado face às mesmas;
- Não implica que o entrevistado saiba ler ou escrever;
- Esclarecimento de possíveis dúvidas que possam surgir ao longo da entrevista.

Tendo em conta a possibilidade de o público-alvo não possuir um elevado nível de estudos, e com base na seleção de informação mais específica para o estudo, este método tornou-se o mais credível para a investigação. A constante interação entre o entrevistado e o investigador tornou possível a obtenção de informação mais precisa e relevante para o estudo, evitando que o entrevistado abordasse outros temas que não o da igualdade de género e liderança na restauração, que é o principal objeto de estudo.

Assim, em termos de conclusão, verifica-se que, no sector da restauração, pode-se evidenciar a existência de dois tipos de elementos que são essenciais para o devido funcionamento de um estabelecimento: os líderes e os funcionários. Enquanto os líderes são responsáveis pela gestão do estabelecimento e do *staff*, cabe aos funcionários exercerem as funções básicas do restaurante, como é o caso de cozinhar, servir às mesas e limpar o estabelecimento. No entanto, é de referir que o facto de se ser líder não exclui necessariamente o facto de exercer qualquer outro cargo. O mesmo se verifica para os funcionários, que poderão ser polivalentes, pois poderão possuir qualidades ou capacidades que permitam trabalhar em diversos postos. No entanto, para efeitos de estudo, fez-se uma clara distinção entre líderes e funcionários, procedendo-se à elaboração de um questionário para cada um dos cargos.

### ***Questionário aos funcionários***

Passa-se, desta forma, a uma explicação detalhada do questionário efetuado aos funcionários dos restaurantes da cidade de Aveiro, como forma de tirar as respetivas conclusões

relativamente à igualdade de género e liderança neste sector. Visa-se, também, possibilitar uma devida introdução de perspetivas provenientes de elementos que possuam conhecimento do sector e que permitam eventualmente combater eventuais desigualdades existentes na restauração.

É relevante referir que se desconhece a existência de estudos relativamente a este tema no sector da restauração. No Anexo 1 pode verificar-se o questionário utilizado para inquirir os funcionários dos restaurantes de Aveiro. No entanto, utilizaram-se como referência dois questionários efetuados previamente. O primeiro, evidenciado por Kara (2012), permitiu extrair algumas noções base sobre liderança nos funcionários. O segundo, elaborado no âmbito do projeto GENTOUR aos estudantes e diplomados de turismo, permitiu completar diversas questões relativas à situação profissional dos inquiridos.

Assim, relativamente ao questionário efetuado aos funcionários dos restaurantes de Aveiro, verifica-se que é composto por três partes distintas: caracterização sociodemográfica do indivíduo, situação profissional e igualdade de género e liderança.

**Quadro 9.** Características sociodemográficas dos funcionários

A. Caracterização sociodemográfica do inquirido	Objetivos
1 a 7	Identificar o local de residência, idade, sexo, estado civil, habilitações literárias e nacionalidade.

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar no Quadro 9, a primeira parte do questionário visa dar a conhecer as principais características sociodemográficas dos inquiridos. A primeira questão é relativa ao local de residência do mesmo. É importante averiguar se o inquirido reside na cidade ou se, por outro lado, necessita de se deslocar para fora do seu local de residência para exercer a sua atividade no restaurante. Segue-se uma pergunta sobre a idade, onde o entrevistado responde através de um valor absoluto. Aqui pode-se concluir se a população de funcionários é maioritariamente jovem ou se, ao invés, possuirá uma idade mais avançada e um maior grau de experiência. Posteriormente, é conveniente saber qual é o sexo do inquirido e o seu estado civil. No primeiro caso obtém-se um melhor conhecimento relativamente ao género que exerce um maior número de cargos de “subordinação” na restauração. Em segundo, verifica-se se existe influência familiar no desempenho laboral.

É importante analisarem-se as habilitações literárias dos funcionários dos restaurantes de Aveiro pois passa-se a conhecer se dedicaram muito tempo a desenvolver capacidades cognitivas ou se, por outro lado, funciona como um sector que requer características mais práticas e mecanizadas, ao oposto de formação académica. Sendo um dos eixos da Conta Satélite do Turismo, é relevante compreender se os inquiridos possuem qualquer tipo de formação neste sector, ou se, por outro lado, possuem formação em sectores indiretamente associados ao turismo. Assim, no questionário elaborado no âmbito do projeto Gentour,

sugeriram-se sete categorias em que a possível formação de um indivíduo se enquadre, caso não possuam conhecimentos turísticos: serviços; artes e humanidades; ciências sociais, comércio e direito; ciências, matemática e informática; engenharia, indústrias transformadoras e construção; agricultura; saúde e proteção social. Por fim, torna-se relevante conhecer a nacionalidade do indivíduo. Mesmo esperando-se que a maioria seja portuguesa, é conveniente averiguar se existem estrangeiros a residir em Portugal que exerçam algum cargo na restauração.

**Quadro 10.** Quadro respeitante à situação profissional dos funcionários

B. Situação profissional	Objetivos	Fundamentação teórica
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender quais são os principais cargos associados aos funcionários.</li> </ul>	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender há quanto tempo os funcionários trabalham na restauração.</li> </ul>	Thrane (2008)
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar qual a quantidade de horas semanais de trabalho.</li> <li>Analisar a relação da quantidade de horas que trabalham com o rendimento mensal líquido.</li> </ul>	
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar qual o tipo de contrato predominante nos funcionários da restauração.</li> </ul>	
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se os funcionários trabalham por turnos.</li> <li>Compreender com que frequência trabalham por turnos.</li> </ul>	
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se trabalham ao sábado.</li> <li>Analisar a frequência com que trabalham ao sábado.</li> </ul>	
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se trabalham ao domingo.</li> <li>Analisar a frequência com que eventualmente trabalham ao domingo.</li> </ul>	
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender se os funcionários trabalham à noite.</li> <li>Compreender com que frequência os funcionários trabalham à noite.</li> </ul>	
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a quantidade de horas semanais despendidas no restaurante.</li> </ul>	Bullón (2009); Santos & Varejão (2006); Thrane (2008)
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar o número de indivíduos do agregado familiar e a sua influência no desempenho profissional.</li> <li>Compreender quantos filhos são dependentes.</li> <li>Relacionar o número de filhos e a sua respetiva idade com o número de horas semanais de trabalho.</li> </ul>	Thrane (2008); Torres & Silva, (1998);
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter informação relativa à remuneração dos líderes na restauração.</li> </ul>	INE (2002)

Fonte: Elaboração própria

Passa-se, assim, à segunda parte do questionário, na qual se consegue compreender um pouco mais relativamente à experiência laboral do inquirido. Começa-se por se averiguar qual a posição que o inquirido ocupa atualmente. Como já foi referido em parágrafos anteriores, um funcionário poderá exercer diversas funções num restaurante, como por exemplo copeiro, cozinheiro, empregado de mesa, entre outras. É relevante compreender, assim, quais são os cargos que a maioria dos funcionários exerce nos restaurantes.

Seguidamente é de extrema relevância compreender há quanto tempo o inquirido exerce funções na restauração, permitindo retirar conclusões relativamente à experiência que adquiriu neste sector. Por outras palavras, verifica-se se os estabelecimentos possuem pessoal mais experiente ou se, por outro lado, preferem elementos com menos experiência mas eventualmente mais motivação. Procede-se à análise do número de horas semanais que os inquiridos passam no estabelecimento, podendo obter-se conclusões relativamente ao tempo que em média é despendido de forma a garantir o devido funcionamento de um estabelecimento de restauração.

Posteriormente pretende-se averiguar a quantidade de funcionários que trabalha por turnos, ao sábado, ao domingo e à noite, e que faz horas extra. Os valores obtidos irão estar relacionados com a quantidade de horas que trabalham por semana e irão indicar, de uma forma geral, a quantidade de dias que os funcionários dedicam ao desempenho das funções no restaurante. Pode-se, também, compreender com que frequência exercem os seus respetivos cargos nesses períodos de tempo.

Passa-se a uma questão relativa ao agregado familiar do indivíduo. Assim, compreende-se se o número de pessoas que residam com o inquirido irá influenciar o número de horas de trabalho no estabelecimento, bem como o rendimento mensal líquido. Mais se acrescenta que o número de filhos dependentes e as suas respetivas idades poderão, igualmente influenciar o desempenho do inquirido no meio empresarial.

Por fim, pretende-se averiguar qual o rendimento líquido mensal do indivíduo. Segundo o INE (2002), pode-se definir este conceito como “rendimento depois da dedução do imposto sobre o rendimento, das contribuições obrigatórias dos empregados para regimes de Segurança Social e das contribuições dos empregadores para a Segurança Social”. Para esta questão aplicou-se uma escala com oito parâmetros, como forma de se delimitar escalões específicos do rendimento e contribuir para um maior número de respostas por parte dos inquiridos.

**Quadro 11.** Quadro referente à igualdade de género e liderança respeitante aos funcionários

C-Igualdade de género e liderança	Objetivos	Fundamentação teórica
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter a perspectiva dos funcionários relativamente à possível existência de disparidades de género na restauração.</li> <li>Verificar quais são os fatores críticos que geram desigualdade.</li> </ul>	Ferguson (2007, 2009); Ribeiro (2012); Santos & Varejão (2006); Sinclair (1997); Swain (1995); Thrane (2008)

C-Igualdade de género e liderança	Objetivos	Fundamentação teórica
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender quais as principais barreiras para as mulheres que os funcionários identificam para a progressão na carreira.</li> <li>Obter as perspetivas dos funcionários acerca da problemática.</li> </ul>	Bullón (2009); Costa <i>et al.</i> (2011); EHRC (2010); Ferguson (2009); Santos & Varejão (2006); Smith (2009); Thrane (2008); Torres & Silva (1998); Tucker & Boonabaana (2012)
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender as características dos líderes dos estabelecimentos de restauração.</li> <li>Analisar as formas específicas de liderança dos indivíduos.</li> </ul>	Bass (1981); Bryman (1992); Burns (1978); Dolatabadi & Safa (2010); Greenleaf (1977); Goodnight (2004); Hall <i>et al.</i> (2002); Kara (2012); Mazutis & Slawinski (2007); Northouse (2012)
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar características típicas de um líder feminino, segundo as opiniões dos funcionários.</li> </ul>	
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar características típicas de um líder masculino, segundo as opiniões dos funcionários.</li> </ul>	
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender se os funcionários identificam a presença de medidas que promovam a igualdade do género no restaurante.</li> <li>Identificar as principais medidas de igualdade de género levada a cabo nos estabelecimentos de restauração.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria

A última secção do questionário, explicitada no Quadro 11 diz respeito às questões mais específicas relativamente ao tema em análise, ou seja, a igualdade de género e liderança na restauração. Assim, como forma de limitar as respostas dos entrevistados, nas três primeiras questões foi estabelecida uma escala de Likert (numerada de 1 até 5, em que 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), onde os entrevistados poderão dar a sua concordância relativamente a afirmações colocadas pelo investigador. Já as três últimas questões são abertas, dando a possibilidade ao inquirido de acrescentar informação relevante para o objeto de estudo.

Primeiramente apresenta-se aos entrevistados um conjunto de afirmações retratadas na literatura, num contexto global, aplicando-se ao sector da restauração. Mesmo não existindo bibliografia respeitante aos restaurantes, diversos autores, principalmente Swain (1995), Sinclair (1997) e Ferguson (2009) acrescentaram o seu contributo relativamente à temática do género e liderança associados ao turismo. Com base nesta literatura e em outras publicações, foi possível elaborar-se um conjunto de questões que permitisse avaliar a perceção dos funcionários face a eventuais desigualdades de género existentes na restauração.

Numa fase posterior, novamente baseando-se numa extensa e cuidada revisão bibliográfica, foram definidos os principais fatores que poderiam condicionar a progressão das mulheres nas

suas carreiras. Thrane (2008), Costa *et al.*, (2011), Tucker e Boonabana (2012) foram os principais estudos nos quais se apontaram as principais barreiras identificadas na problemática do género. Assim, os inquiridos puderam fornecer a sua perspetiva relativamente a essas condicionantes e, numa fase posterior foi possível analisar quais são os fatores que mais influenciam e, eventualmente, adiam a igualdade de género nos restaurantes.

Torna-se crucial analisar a perceção dos funcionários relativamente às características que um elemento da liderança deve possuir como forma de atingir os objetivos empresariais. Com base na literatura relativa ao tema da liderança, estabeleceu-se um conjunto de afirmações que se baseassem nos tipos de liderança existentes e nas características específicas dos líderes. Assim, tendo em conta autores como Northouse (2012), Kara (2012) Burns (1978) e Bass (1981), realizaram-se questões relativas a eventuais fatores que fossem típicos dos líderes, pretendendo-se compreender as opiniões dos funcionários face aos mesmos.

Como forma de permitir a incorporação de saberes não mencionados na bibliografia, foram elaboradas duas questões abertas aos entrevistados. Era pedido que indicassem três características específicas de um líder masculino e de um líder feminino. Assim torna-se possível confirmar se existem eventuais diferenças entre líderes de géneros diferentes ou se, por outro lado, os resultados são semelhantes. Os resultados obtidos numa análise posterior são comparados com os da literatura, verificando-se se corrobora estudos prévios ou se fornece uma nova perspetiva relativamente a esta temática.

Por último, questionaram-se os funcionários acerca da existência de medidas de igualdade de género no restaurante em que exerciam os seus cargos. Caso respondessem afirmativamente, os inquiridos poderiam cimentar os principais casos que representassem a realidade do estabelecimento e que combatessem as disparidades de género. A informação obtida irá contribuir para se formularem medidas que promovam um ambiente de justiça para todos os funcionários que trabalhem, não só em restaurantes, como também nouro tipo de empresas.

### ***Questionário aos líderes***

A segunda população-alvo inquirida são os líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro.

O método de recolha de dados é igual ao do caso anterior, mas existem algumas alterações no questionário apresentado aos elementos de liderança. Como se pode verificar no Anexo 2, contrariamente ao caso anterior, existem quatro partes fundamentais que compõem o inquérito: caracterização sociodemográfica do indivíduo, identificação da empresa, situação profissional e igualdade de género e liderança.

Relativamente à primeira parte do questionário, onde se introduz a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, deve-se referenciar que não existe qualquer diferença nas questões colocadas aos líderes comparativamente ao caso dos funcionários. Novamente torna-se relevante conhecer quais as características dos líderes e analisar se existem grandes diferenças em relação aos funcionários.



**Quadro 12.** Quadro respeitante à identificação da empresa

B-Identificação da empresa	Objetivos
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conhecer o número de funcionários que trabalha no estabelecimento.</li> <li>• Verificar qual o tipo de contrato de trabalho dos funcionários.</li> <li>• Identificar o número de funcionários do sexo feminino e masculino.</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informação relativa ao sucesso da restauração.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A segunda parte do questionário destinado aos líderes, explicada no Quadro 12, permite a obtenção de uma caracterização detalhada do restaurante em análise. Assim, percebe-se não só quantos funcionários trabalham em cada empresa, como também qual o número de homens e mulheres ao serviço. Também torna-se relevante averiguar se o volume de negócios tem registado um aumento ou um declínio nos últimos três anos, como forma de se compreender que tendências têm ocorrido neste sector. Mais se acrescenta que estas questões só se colocaram aos líderes porque são eles que possuem o conhecimento relativamente ao funcionamento e sucesso do negócio na sua globalidade.

**Quadro 13.** Quadro respeitante à situação profissional dos líderes

C-Situação Profissional	Objetivos	Fundamentação teórica
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender quais os motivos que levaram o indivíduo a apostar na restauração.</li> </ul>	
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar quais os fatores que influenciam o salário de um indivíduo na restauração.</li> <li>• Compreender se o género será um dos principais fatores de discriminação em relação aos salários.</li> </ul>	Pozo <i>et al.</i> (2012)

Fonte: Elaboração própria

Já na secção respeitante à situação profissional, a estrutura e os objetivos das questões colocadas na entrevista são ligeiramente diferentes, em comparação ao inquérito colocado aos funcionários. Para além das questões colocadas aos subordinados, foram acrescentadas outras duas perguntas, explicadas no Quadro 13. A primeira diz respeito aos motivos que conduziram os líderes a apostar no sector da restauração, podendo compreender-se se houve vontade própria, influência de outras pessoas, ou se o estabelecimento é herança de família. A segunda permite retratar o *background* do inquirido, permitindo concluir se exerceu algum cargo relacionado com a restauração ou se provém de um sector distinto. Mais ainda, permite analisar se o inquirido exerceu algum cargo de subordinação antes de se tornar líder, justificando, assim, o seu percurso profissional.

**Quadro 14.** Quadro respeitante à igualdade de género e liderança dos líderes

D-Igualdade de género e liderança	Objetivos	Fundamentação teórica
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceber se, segundo os líderes, as mulheres são capazes de liderar os restaurantes.</li> </ul>	Morrison <i>et al.</i> (1987)
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a posição do líder perante um eventual futuro tipo de liderança feminina.</li> <li>Analisar qual o género que os líderes optam por recrutar com mais regularidade.</li> </ul>	
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se o líder prefere recrutar um elemento de um género específico para exercer um cargo na restauração.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria

Em último lugar questionam-se os líderes acerca da sua perspetiva sobre a temática da igualdade de género e liderança aplicada à restauração. É importante referir que, às questões que foram colocadas aos funcionários, acrescentaram-se as três perguntas mencionadas no Quadro 14. Na primeira questão pretende-se averiguar, de uma forma mais direta, se o líder acredita que as mulheres possuem capacidades para gerir e liderar um restaurante. Já no segundo caso consideram-se indivíduos com características semelhantes e questiona-se ao líder qual deles optaria para um cargo em particular. Assim é possível verificar se existem cargos específicos associados a um género, ou seja, se existe segregação horizontal. Por último, compreende-se se o papel do líder diz respeito somente ao controlo do estabelecimento ou se, por outro lado, desempenha, também, algum cargo de subordinação dentro do restaurante. Neste ponto conclui-se se o líder contribui de forma ativa no desenrolar das atividades ou se se limita somente à gestão do estabelecimento.

Findada a elaboração de ambos os guiões para os inquéritos por entrevista, torna-se possível proceder-se à próxima fase, a recolha de dados.

#### 6.4.5 Recolha de dados

Esta fase consiste na recolha de dados primários, ou seja, é a etapa onde se inquiriram tanto os líderes como os funcionários, como forma de dar resposta aos objetivos e às hipóteses definidas. No entanto, numa fase inicial, era crucial ter-se uma pequena base relativamente à quantidade de restaurantes existentes e as suas respetivas localizações. Desta forma, em primeiro lugar recorreu-se ao Gabinete de Atendimento Integrado (GAI) como forma de se obter informação relativa ao número de estabelecimentos bem como os elementos que se encontravam na liderança. No entanto, o GAI não forneceu os dados solicitados e procedeu-se a um contacto direto e pessoal com a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) situada em Aveiro, como forma de se obter uma listagem dos restaurantes existentes na cidade.

Obteve-se um total de 54 entidades que seriam objeto de análise. Para todos os efeitos, foram excluídos os estabelecimentos de *franchising*, ou seja, estabelecimentos de restauração que possuíssem cadeias de restaurantes. No entanto, numa fase posterior (e devido ao

conhecimento do investigador acerca do local de estudo) verificou-se que o número inicial não correspondia à quantidade efetiva de casos. Após um estudo de campo intensivo, verificou-se que existiam 74 restaurantes na cidade de Aveiro. Contudo, foi necessário excluir-se os estabelecimentos que se encontravam encerrados. Seis desses estabelecimentos não se encontravam operacionais, possibilitando assim delimitar a população em 68 restaurantes existentes na cidade de Aveiro.

É crucial referir que, do total referenciado no parágrafo anterior, apenas se conseguiu obter informação relativa a 56 empresas. Conclui-se que a taxa de resposta dos restaurantes de Aveiro foi de aproximadamente 82%. Foram entrevistados todos os líderes desses estabelecimentos, obtendo-se 83 respostas válidas. Isto justifica-se porque vários estabelecimentos possuem liderança partilhada, ou seja, a gestão do negócio é feita por dois ou mais sócios.

Por último, é importante quantificar as respostas dos funcionários. Assim, obtiveram-se 155 respostas válidas respeitantes a este grupo. No entanto, com base nos resultados obtidos no estudo das empresas, o número total de funcionário que poderiam ser entrevistados (ou seja, das 56 empresas inquiridas) era de 308. Notoriamente, a taxa de resposta é consideravelmente inferior ao caso anterior, situando-se, aproximadamente, nos 50%.

Os dados foram recolhidos através de inquéritos por questionário e foram inseridos em três bases de dados distintas, como forma de se distinguir não só os líderes e os funcionários, mas também as empresas em si.

### 6.4.6 Análise de dados

Para se poder testar as afirmações mencionadas num nível teórico, passou-se a uma análise dos dados obtidos. Para tal, procedeu-se à utilização de dois instrumentos de análise de dados frequentemente utilizados no âmbito das ciências sociais. Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). No caso da análise das questões abertas colocadas, tanto aos funcionários como aos líderes, procedeu-se a uma análise de conteúdo.

No primeiro caso realizaram-se diversas análises, mais especificamente análises univariadas, bivariadas e fatoriais. A análise univariada consiste no estudo de uma variável isolada, ou seja, retiram-se as devidas conclusões relativas à própria variável. A análise bivariada consiste na comparação de duas variáveis, compreendendo-se o seu comportamento e a sua relação. Neste caso realizaram-se testes t Student, correlações e análises de Qui-Quadrado, como forma de se obterem as devidas conclusões acerca das variáveis mais relevantes para o estudo efetuado. Por último realizou-se a análise fatorial que, segundo Maroco (2010, p. 487), “é uma técnica de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos)”. Esta última análise foi aplicada às afirmações e às barreiras incorporadas nas escalas de Likert.

No caso das respostas abertas passou-se a uma devida análise de conteúdo. De acordo com a literatura, podem apresentar-se as seguintes definições e conclusões acerca desta técnica:

- Poupart *et al.* (1997, p. 31) referem que a pesquisa qualitativa “se vincula num número crescente de correntes de pesquisa; assim, às perspectivas mais tradicionais às quais ela estava associada, juntaram-se sobretudo a perspectiva feminista”. Acrescentam também que a análise de conteúdo é aplicada em diversos contextos institucionais e engloba uma grande diversidade de áreas.
- Franzosi (2011) explica que a análise de conteúdo consiste na formulação e transmissão estatística de problemas empíricos, transformando-se dados não quantificáveis em informação passível de ser analisada, retirando-se as devidas conclusões.
- Denzin e Lincoln (2000, p. 3) explicam que “a pesquisa qualitativa envolve a utilização estudada e a coleção de uma variedade de materiais empíricos”. Denzin e Lincoln (2000) também referem que os investigadores estudam as características naturais das temáticas e tentam compreender o seu significado, interpretando os fenómenos de acordo com o significado que as pessoas atribuem.
- Dey (1993, p. 31) verifica que “o primeiro passo na análise de conteúdo é desenvolver descrições completas e compreensivas do fenómeno em estudo”. Dey (1993) conclui que é necessário ter sempre em conta o contexto e a situação da ação, bem como a intenção e o processo escolhidos pelo investigador.
- Krippendorff (2004, p. 3) refere que “a análise de conteúdo implica uma leitura sistemática de um conjunto de textos, imagens, e materiais simbólicos”, com base em perspectivas das pessoas e em dados não tratados.

Com base nas definições e contributos destacados pelos autores, pode-se referir a importância do contexto no qual se insere o estudo e a capacidade de o investigador conseguir transformar dados em informação e, posteriormente, em conhecimento. Assim, é importante agrupar todas as respostas e compreender os fatores que são destacados com maior frequência pelos inquiridos, como forma de se elaborarem eventuais padrões que caracterizem o objeto de estudo.

Uma tendência existente numa fase inicial é a heterogeneidade de respostas obtidas, aparentando uma complexidade de perspectivas distintas. No entanto, cabe ao investigador analisar detalhadamente cada um dos resultados obtidos e combinar (com base em estudos existentes na literatura ou em tendências registadas) os grupos de resultados semelhantes e apresentar as principais conclusões. Desta forma, é possível cumprir os objetivos da investigação e interpretar os resultados para se elaborarem modelos ou teorias que expliquem as perspectivas dos inquiridos ou a informação não estatística analisada.

### 6.4.7 Discussão dos resultados

Após uma exaustiva recolha e posterior análise dos resultados torna-se essencial apresentar as principais conclusões que advêm do estudo efetuado. No caso deste estudo em específico, a discussão de resultados inclui as tendências ao nível dos líderes, dos funcionários e a relação entre ambos.

Relativamente aos funcionários, torna-se importante extrair as principais conclusões relativas a eventuais desigualdades de género e de liderança. Assim, além de se destacarem as principais barreiras que afetam a progressão na carreira, também se apresentam as principais características que os líderes devem possuir segundo as perspetivas dos funcionários. Será essencial compreender qual a posição, tanto do género feminino como do masculino, relativamente a esta problemática e posteriormente mencionar as eventuais diferenças registadas.

Seguidamente é crucial obter-se uma síntese dos principais resultados destacados pelos líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro. De forma semelhante aos funcionários, apontam-se as principais barreiras que, segundo os líderes, dificultam o exercício de cargos de liderança por parte das mulheres. Também se destacam as principais características que os elementos de topo da restauração devem possuir como forma de atingirem os objetivos dos estabelecimentos. Com base nas características mencionadas pode verificar-se qual o tipo de liderança que tem mais sucesso neste sector.

Numa última instância, procede-se a uma comparação dos resultados obtidos pelos funcionários e pelos líderes. As questões colocadas de forma semelhante a ambos os elementos são analisadas e verifica-se se existem diferenças entre as perspetivas de ambos. Assim, pode concluir-se se existem diferenças tanto ao nível do género como entre os diversos intervenientes no sector, apresentando-se uma quantidade de conclusões de elevada importância para a igualdade de género e de liderança.

### **6.4.8 Conclusão**

O término de uma investigação científica deve destacar os principais aspetos que se registaram ao longo de todo o processo de formação de conhecimento. Assim, a nível metodológico, compreende-se que é necessário haver uma devida estruturação e explicação do processo que se utiliza ao longo de toda a investigação. A elaboração de um esquema que relacione as diversas etapas necessárias ao cumprimento dos objetivos torna-se crucial para qualquer estudo. O devido planeamento, tendo em conta eventuais adversidades, é essencial para se selecionar a informação mais relevante e indispensável para se poderem retirar as devidas conclusões.

É importante destacarem-se as principais considerações retiradas no estudo e efetuar-se uma comparação com os resultados apresentados por outros autores. Assim será possível analisarem-se perspetivas semelhantes ou mesmo diferentes e verificar se existe uniformidade nas conclusões obtidas ou se, por outro lado, o estudo apresenta modelos distintos da bibliografia associada à temática. Assim, a perspetiva temporal e o local onde se procedeu ao estudo têm um impacto considerável nos resultados obtidos, podendo registar-se uma significativa heterogeneidade nas conclusões retiradas.

Por último, torna-se relevante descrever os principais contributos que o estudo assegura no processo de formação de conhecimento, bem como eventuais limitações e adversidades que tenham dificultado o cumprimento de objetivos e a devida realização do estudo. Também se

torna crucial mencionar eventuais estudos futuros que estejam associados a todo este projeto de investigação. Assim, torna-se mais fácil precisar os pontos que ainda carecem de fundamentação teórica, elucidando os investigadores a aprofundar temáticas de elevada relevância para a atualidade.

### **6.5 Síntese e conclusões**

A elaboração de um plano metodológico é fundamental para qualquer processo de investigação e de formação de conhecimento científico. Este capítulo permitiu explicar os principais aspetos que serviram de base para a elaboração deste estudo empírico, bem como para potenciais estudos futuros que estejam, direta ou indiretamente, relacionados com esta temática. Assim, compreenderam-se, de forma aprofundada, todas as delimitações, objetivos e hipóteses que foram abordados ao longo da investigação.

Tendo em conta a revisão bibliográfica e os objetivos, torna-se possível descrever as diferentes seções do inquérito elaborado aos funcionários e aos líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro. É com base nesses dados primários que se poderá passar a uma fase posterior, nomeadamente à análise e discussão desses resultados. Sem um plano metodológico devidamente elaborado, a informação poderia não ser tão relevante e poderia haver lacunas nos assuntos a serem abordados. Assim, o próximo capítulo pretende evidenciar as principais tendências verificadas no sector da restauração, tendo em conta a perspetiva do género e da liderança.



## **7 Apresentação, análise e discussão dos resultados**

### **7.1 Introdução**

Após se definir um elaborado processo metodológico, e recolhida toda a informação científica relativa ao tema em análise, torna-se necessário recorrer a uma descrição dos dados recolhidos, como forma de justificar o estudo efetuado.

Os dados bibliográficos obtidos servem de base para uma recolha de dados de forma mais eficaz e contribuem para uma devida análise e posterior discussão das principais conclusões que se podem retirar. Mais se acrescenta que servirá, também, como elo de comparação com os dados obtidos, comprovando-se ou refutando-se teorias previamente comprovadas em áreas ou populações diferentes. Portanto, os dados primários servem, de forma imprescindível, para a formação de conhecimento científico, como foi referido no capítulo anterior.

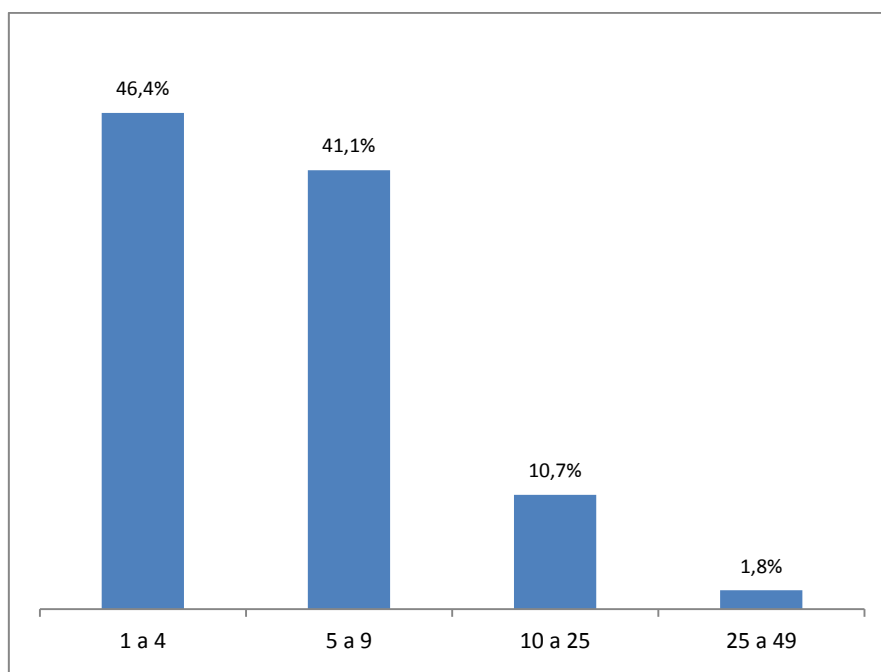
Como forma de se compreender devidamente a informação obtida através da análise aos restaurantes da cidade de Aveiro, procedeu-se a um estudo cuidado dos dados quantitativos, dispostos em três bases de dados distintas: uma para os funcionários, outra para os líderes e outra para a identificação da empresa. Por outro lado, procedeu-se a uma análise de conteúdo da informação recolhida nas entrevistas efetuadas aos líderes e, também, às características dos líderes masculinos e femininos retiradas dos inquéritos realizados aos funcionários. Assim, numa primeira fase pretende-se simplesmente apresentar a informação que foi obtida nestas três vertentes e, numa fase posterior, analisam-se os resultados de forma a se tirarem conclusões relativamente à problemática do género e liderança no sector da restauração.

### **7.2 Apresentação dos resultados**

#### **7.2.1 Empresas**

O primeiro ponto a ser observado e analisado corresponde aos dados obtidos acerca dos restaurantes da cidade de Aveiro. Numa primeira fase, é importante fazer a caracterização das empresas em termos do número de funcionários que possuem, como forma de se compreender se se tratam de empresas de pequena dimensão ou se, por outro lado, existem empresas com uma maior quantidade de funcionários ao serviço.





**Figura 11.** Número de funcionários por restaurante

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Figura 11 torna-se possível verificar a dimensão dos restaurantes existentes na cidade de Aveiro, medida através do número de funcionários. Assim, verifica-se que a totalidade dos restaurantes insere-se na categoria das pequenas empresas. Mais ainda se acrescenta que 87,5% dizem respeito a microempresas, já que possuem menos de 10 funcionários.

Cerca de 20% dos restaurantes opera somente com dois funcionários ao serviço. No entanto, 46,4% empregam entre 1 e 4 funcionários. Facilmente se compreende que o sector da restauração está completamente dominado por micro e pequenas empresas, verificando-se que a grande maioria dos restaurantes tem menos de seis empregados ao serviço.

De acordo com os dados obtidos, pode concluir-se que existem 308 funcionários a trabalhar nos restaurantes, sendo que 51,6% são mulheres (13,2% em regime de *part-time*), e os restantes são homens (6,7% em *part-time*). Do valor total, ainda se acrescenta que 3,2% dos funcionários são temporários, dos quais 70% são mulheres. A nível dos funcionários que trabalham a recibos verdes ou semelhante, contabilizaram-se 2,3% dos indivíduos, 57,1% dos quais são mulheres.

Nesta simples análise verifica-se que a percentagem de mulheres e de homens são bastante semelhantes, não se podendo afirmar que os cargos de subordinação sejam típicos de um género em concreto.

Foi também relevante averiguar se o volume de negócios das empresas tinha registado algum crescimento nos últimos três anos. Verificou-se que o período de depressão económica, bem

como as medidas governamentais aplicadas ao sector da restauração, têm vindo a contribuir para um aumento das dificuldades atravessadas nos restaurantes. Aproximadamente 95% das empresas afirmaram que o volume de negócios tem registado quebras acentuadas neste período de tempo. Portanto, apenas três empresas referiram que tinham conseguido obter lucros (embora não de grande volume) nos últimos três anos, essencialmente devido à localização das empresas e à existência de uma grande quantidade de clientes que visitam o restaurante com elevada frequência.

Relativamente ao tipo de liderança do estabelecimento, podendo esta ser constituída por um líder único ou partilhada, caso possua mais que um líder, verificou-se que 58,9% das empresas possuem um só líder. Por outro lado, a liderança das restantes empresas é feita por dois ou mais elementos, caracterizando-se por serem negócios de cariz familiar ou empresas instituídas por mais do que um sócio.

Facilmente se compreende que este sector vive uma realidade bastante difícil e que depende inteiramente da época alta para poder ser minimamente sustentável. Passa-se, assim, a uma breve descrição das características dos funcionários entrevistados, como forma de se poderem retirar novas conclusões.

## 7.2.2 Funcionários

### 7.2.2.1 Caracterização sociodemográfica

Nesta secção pretende apresentar-se os principais resultados obtidos através dos questionários efetuados aos funcionários dos restaurantes da cidade de Aveiro. Como referido em parágrafos anteriores, foram considerados válidos 155 questionários.

**Quadro 15.** Género dos funcionários inquiridos

	Frequência	Percentagem (%)
<b>Masculino</b>	80	51,6
<b>Feminino</b>	75	48,4
<b>Total</b>	155	100,0

Fonte: elaboração própria

Do total dos funcionários, 48,4% são mulheres. Assim, pode verificar-se, numa primeira análise, que a diferença entre o número de funcionários femininos e masculinos é diminuta, não existindo um género que seja predominante.

Mais se pode acrescentar que as idades variam precisamente entre 18 e 65 anos, sendo que a média é de 37,46 anos, a mediana de 36 e o desvio padrão de 12,505. Relativamente ao género masculino a média é de 37,72 ( $M=36,5$ ;  $DP=12,122$ ), enquanto o género feminino possui uma média de 37,17 ( $M=37,17$ ;  $DP=12,977$ ). De acordo com o teste t-student, as diferenças observadas entre as idades dos dois grupos não são estatisticamente significativas ( $p=0,785$ ).

**Quadro 16.** Local de residência dos funcionários

	Masculino	Feminino	Total
<b>Aveiro</b>	80,0%	76,0%	78,1%
<b>Ílhavo</b>	13,8%	13,6%	13,5%
<b>Estarreja</b>	0,0%	2,5%	1,3%
<b>Mealhada</b>	0,0%	1,3%	0,6%
<b>Vagos</b>	1,3%	4,0%	2,6%
<b>Águeda</b>	1,3%	0,0%	0,6%
<b>Albergaria-a-Velha</b>	1,3%	1,3%	1,3%
<b>Oliveira do Bairro</b>	2,5%	1,3%	1,9%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

A nível do local de residência, era pedido que os funcionários indicassem qual a localidade em que viviam, como forma de averiguar se o local de residência se situava perto do local de trabalho ou se, numa outra perspetiva, teriam de percorrer uma maior distância para chegarem ao local de trabalho.

É crucial referir que quando se inquiriam os diversos funcionários, as respostas obtidas relativamente ao local de residência variavam entre freguesias, aldeias, vilas, cidades ou mesmo concelhos, dificultando a análise dos resultados. Assim, como forma de se sintetizar a informação e para se poder compreender melhor as respostas decidiu-se agrupar as mesmas por concelhos (Quadro 16). Assim, numa primeira análise, consegue compreender-se que se distinguem oito concelhos de onde provêm os funcionários. Em termos percentuais, verifica-se que quase 80% dos inquiridos reside em Aveiro e cerca de 14% vivem no concelho de Ílhavo. Os restantes inquiridos provêm de concelhos um pouco mais distantes da cidade, nomeadamente Estarreja, Mealhada, Vagos, Águeda, Albergaria-a-Velha e Oliveira do Bairro, no entanto, todos pertencentes ao distrito de Aveiro.

Verifica-se que a grande maioria (78%) dos inquiridos reside na cidade de Aveiro, sendo que 47% são mulheres. É de notar, assim, que todos os inquiridos residem nos arredores de Aveiro, ou seja, próximo do local de trabalho. Esta tendência pode ser explicada por questões económicas e pelo facto de ser mais prático chegar ao local de trabalho num período de tempo reduzido.

**Quadro 17.** Estado civil dos funcionários

	Masculino	Feminino	Total
<b>Solteiro</b>	33,8%	44,0%	38,7%
<b>Casado</b>	53,8%	37,3%	45,8%
<b>Viúvo</b>	1,3%	4,0%	2,6%
<b>Divorciado</b>	10,0%	13,4%	11,6%
<b>União de Facto</b>	1,3%	1,3%	1,3%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Um aspeto relevante de se conhecer e que, porventura, pode influenciar o progresso profissional dos indivíduos é o estado civil. No Quadro 17 explicam-se os resultados obtidos tendo em conta esta variável. Assim, de uma forma geral, pode verificar-se que cerca de metade dos entrevistados, mais precisamente 45,8%, encontra-se casada. No entanto, é de referir que quase 39% dos inquiridos são solteiros, destacando-se como a segunda classe com maior representatividade. De uma forma menos significativa, mas não imprescindível de ser referida, registam-se aproximadamente 12% de divorciados e os restantes 3% estão distribuídos entre viúvos e indivíduos em união de facto. Compreende-se que existem mais elementos do género masculino que estão casados (53,8%). Já as mulheres são maioritariamente solteiras (44%).

**Quadro 18.** Habilitações literárias dos funcionários

	Masculino	Feminino	Total
<b>Sem habilitações</b>	1,3%	1,3%	1,3%
<b>Ensino básico</b>	61,3%	52,0%	56,8%
1º ciclo	16,3%	12,0%	14,2%
2º ciclo	40,0%	30,7%	35,5%
3º ciclo	5,0%	9,3%	7,1%
<b>Ensino secundário</b>	23,8%	36,0%	29,7%
<b>Ensino profissional</b>	6,3%	4,0%	5,2%
<b>Ensino superior</b>	7,5%	6,7%	7,1%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

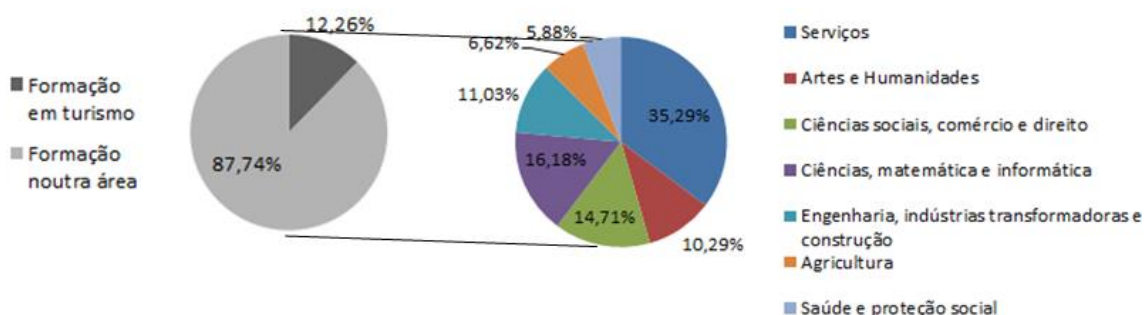
Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, torna-se necessário conhecer o tipo de qualificações académicas que os funcionários possuem. De acordo com o Quadro 18 pode verificar-se que a maioria (cerca de 57%) tem qualificações ao nível do ensino básico. 35,5% possui o “ensino básico – 2º ciclo”, sendo esta categoria mais representativa nos homens (40% *versus* 30,7% nas

mulheres). De seguida regista-se o “ensino secundário” com cerca de 30%, sendo que representa 36% no caso das mulheres e cerca de 24% no caso dos homens, e o “ensino básico – 1º ciclo” com 14,2% dos inquiridos (16,3% dos homens e 12% das mulheres).

Para se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre o género dos inquiridos e as suas habilitações literárias recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado. Como forma de se validarem os pressupostos agruparam-se as habilitações literárias em três grupos diferentes: (i) ensino básico ou inferior, englobando indivíduos sem estudos até ao 3º ciclo; (ii) ensino secundário ou similar, onde se incorporou os indivíduos com ensino profissional; e (iii) ensino superior, para todos os tipos de ensino superior mencionados no inquérito, observando-se que não existe associação entre as variáveis ( $p=0,425$ ).

Facilmente se verifica que a maioria dos inquiridos possui baixos níveis de educação, pois apenas 7% possui qualificações superiores, não se registando sequer entrevistados com qualificações de “Mestrado”, “Pós-Graduação” ou de “Doutoramento”. Portanto, conclui-se que a restauração é um sector que requer pouca qualificação a nível académico, mas os funcionários necessitam de experiência e técnica para realizar as atividades de forma rápida, eficaz e que garanta um menor dispêndio de custos por parte da empresa.



**Figura 12** - Área de formação dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Como a restauração é um sector diretamente associado ao turismo, questionou-se os inquiridos se possuíam formação em turismo. Pode-se verificar que 87,7% dos entrevistados responderam negativamente. Apenas 12,3% dos inquiridos respondeu ter formação num sector associado ao turismo, ou seja, pode considerar-se um valor bastante diminuto. Numa análise por género, 14,7% das mulheres possuem formação em turismo. No caso dos homens, o valor situa-se em 10%.

Através de uma análise mais detalhada da formação dos inquiridos, verificou-se que a maioria possuiu formação na área dos serviços, mais propriamente 35% dos entrevistados. Também se deve considerar, embora com menor representatividade, as áreas das “ciências, matemática e informática” (16%), “ciências sociais, comércio e direito” (15%) e “engenharia, indústrias transformadoras e construção” (11%). Procedendo-se a uma análise de acordo com o género

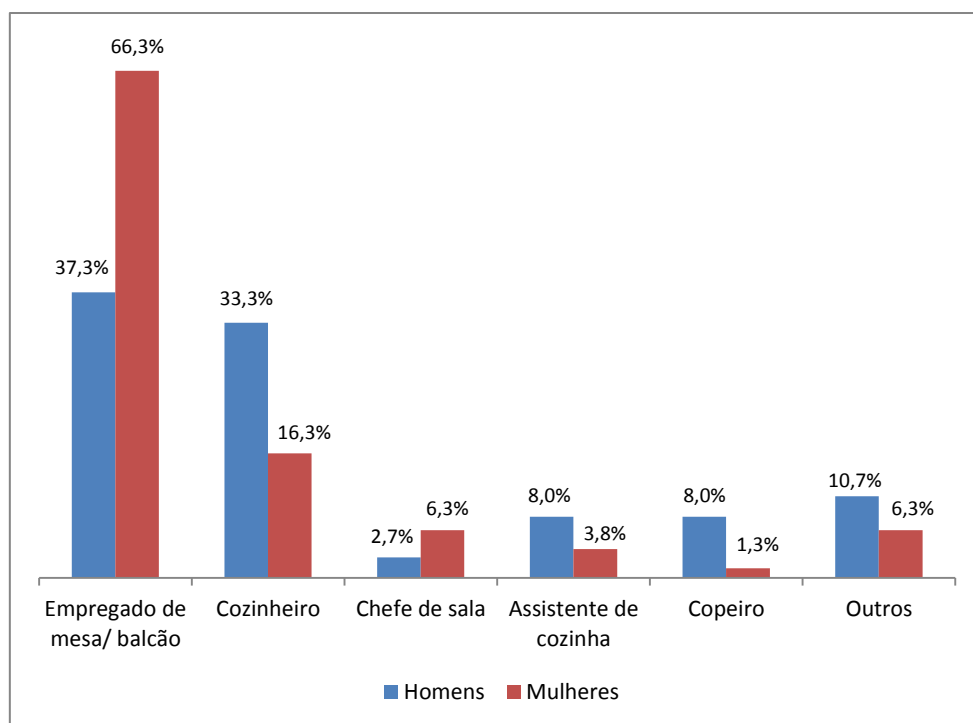
dos inquiridos, 25% dos homens possui formação na área dos serviços. Já 37,3% das mulheres possuem formação nesta área.

Relativamente à nacionalidade dos funcionários, como seria de esperar, a maioria é portuguesa, correspondendo a 89% dos inquiridos. 92,5% dos homens são portugueses e 85,3% dos elementos do género feminino possuem essa mesma nacionalidade. De destacar, como segunda principal categoria, a nacionalidade brasileira, com 7% dos inquiridos (6,25% dos homens e 8% das mulheres), tal devendo-se à existência de um restaurante dessa nacionalidade.

Conclui-se que o número de inquiridos que possui formação no sector do turismo é notavelmente baixo, sendo que uma parte considerável dos inquiridos tem conhecimentos ao nível dos serviços. Portanto, os líderes porventura não distinguem os funcionários de acordo com os seus conhecimentos académicos associados ao sector do turismo, limitando-se a contratar funcionários capazes de desempenhar os cargos propostos, independentemente da sua formação e nacionalidade.

#### **7.2.2.2 Situação profissional dos funcionários**

Os funcionários foram inquiridos, também, acerca da função que desempenhavam no estabelecimento, como forma de se apurar quais eram os cargos predominantes. Foram apuradas diversas respostas (já que a questão foi colocada de forma aberta) e surgiu a necessidade de se codificar a informação, como forma de se analisar de maneira mais prática. De acordo com a Figura 14, foram estabelecidas seis categoriais de resposta que conseguissem enquadrar o que foi referido pelos funcionários. Assim, em termos quantitativos, pode-se compreender que a maioria dos entrevistados, mais precisamente 52,3% (66,3% das mulheres e 37,3% dos homens), exerce o cargo de “empregado de mesa/balcão”. Deve considerar-se também o cargo de “cozinheiro”, com 24,5% das respostas válidas (16,3% dos homens e 33,3% das mulheres)), como a segunda função com maior representatividade. Facilmente se compreende que estes dois cargos, ao nível dos funcionários e do restaurante, são indispensáveis para a prestação do serviço. Por outro lado, é importante referir que as mulheres exercem maioritariamente o cargo de empregada de mesa. Regista-se o que existe segregação horizontal, ou seja, o género feminino está maioritariamente concentrado num cargo de subordinação.



**Figura 13.** Cargos ocupados pelos funcionários

Fonte: Elaboração própria

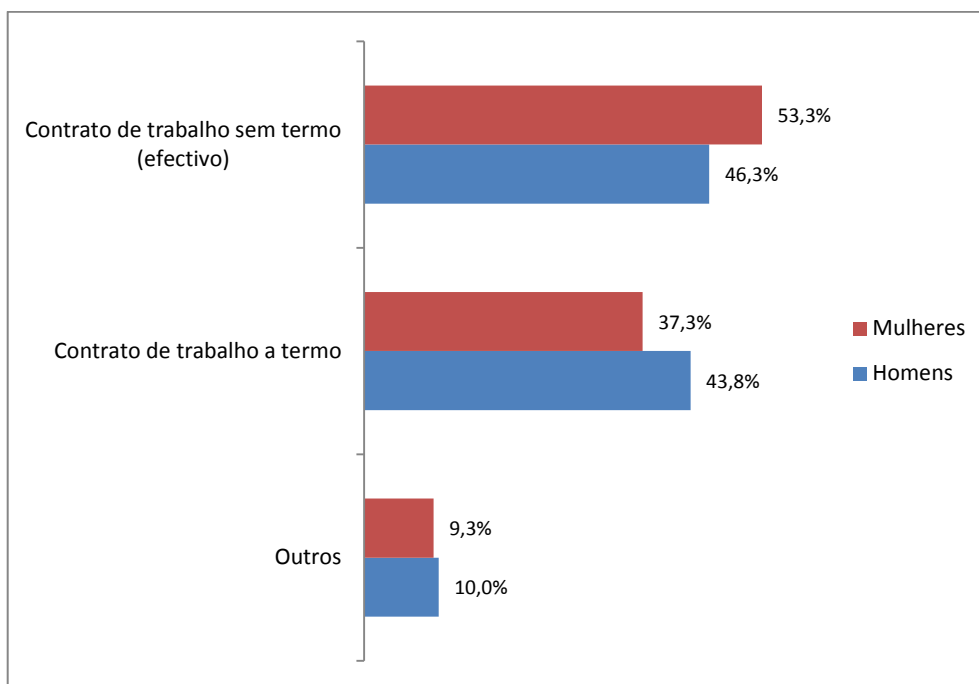
É importante referir que, em muitos casos, os funcionários responderam que exerciam mais do que uma função. Para tal, considerou-se somente o cargo que os entrevistados desempenhavam com mais frequência. De forma global, não se pode descartar os outros cargos que, embora com menor frequência, são indispensáveis para certos estabelecimentos de restauração conseguirem prestar devidamente os seus serviços, como é o caso dos chefes de *staff* e empregados de limpeza.

Relativamente ao tempo que os funcionários trabalham na restauração, pode concluir-se que possui uma grande diversidade de resultados, variando entre 4 meses e 50 anos. No entanto, apurados os resultados, verificou-se que a média global se situava nos 13,55 anos (14,1 para os homens e 12,9 para as mulheres), a mediana registava um valor de 10 anos (para ambos os géneros) e o desvio padrão (comprovando o que fora referido anteriormente) é de 11,49. Numa comparação entre os géneros, utilizando-se o teste t-student, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o género e o tempo que os inquiridos trabalham na restauração ( $p=0,501$ ). Portanto, de acordo com os valores obtidos facilmente se verifica que, grande parte dos inquiridos, já trabalha há algum tempo na restauração, comprovando que a experiência é um fator decisivo nas características que um funcionário deve possuir.

No caso das horas semanais de trabalho, também existe uma grande disparidade de respostas, sendo que o mínimo é de 7 horas semanais e o máximo 82. Ao nível da média, regista-se o valor de 43,5 horas semanais (45 horas para os homens e 41,7 para as mulheres) e a mediana é de 42 horas (42 horas para os homens e 41 horas para as mulheres). Já o desvio padrão é de pouco mais de 12 horas (11 horas para os homens e 12,8 para as mulheres), provando que

existe uma larga dispersão dos resultados. Nota-se que, em média, os funcionários do género masculino trabalham mais horas do que as mulheres. No entanto, com base no teste t-student não se pode afirmar que existam diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,083$ ).

Também foi comparado o tempo de trabalho na restauração com a quantidade de horas semanais que os inquiridos despendem no restaurante. Para tal, efetuou-se uma correlação entre estas duas variáveis, mais precisamente uma correlação de Spearman, pois as populações não apresentam distribuições normais. Verificou-se, no entanto, que não existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis ( $p=0,248$ ).



**Figura 14.** Tipo de contrato dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Torna-se necessário compreender qual o tipo de contrato que os funcionários possuem nos restaurantes de Aveiro. Assim, de acordo com a Figura 15, verifica-se que existem duas categorias de resposta que predominam, mais propriamente “contrato de trabalho sem termo (efetivo)”, com quase 50% das respostas (53,3% de mulheres e 46,3% de homens), e “contrato de trabalho a termo”, com aproximadamente 41% (37,3% de mulheres e 43,8% de homens). Os restantes 9% estão distribuídos, de forma crescente de importância entre outras categorias, como estágio profissional, recibos verdes ou semelhantes, biscates ou trabalho sazonal sem contrato escrito. Compreende-se que há mais mulheres com contratos de trabalho sem termo. Já os homens possuem contratos a termo. Estes dados vêm a contrariar o que foi referido por Costa *et al.* (2011).



É de notar que a época do ano em que se realizaram as entrevistas pode influenciar o número de funcionários com contrato a termo. Por outras palavras, na época alta, mais propriamente no verão, os valores relativos a essa categoria de poderão ser consideravelmente superiores pois os estabelecimentos poderão ter de contratar mais pessoal de forma a servir um maior número de clientes. A restauração é um sector bastante volátil, onde alterações ao nível do número de funcionários podem ocorrer rapidamente, de modo a responder a flutuações ao nível da procura. As tendências económicas influenciam negativamente o tipo de contrato, daí a existência de um grande número de entrevistados que admitiram possuir contrato a termo.

**Quadro. 19** Horas e dias de trabalho dos funcionários

	Homens	Mulheres	Total
<b>Trabalho por turnos</b>	71,3%	57,3%	64,5%
<b>Trabalho ao sábado</b>	97,5%	88%	92,9%
<b>Trabalho ao domingo</b>	68,8%	58,7%	63,9%
<b>Trabalho à noite</b>	95%	81,3%	88,4%
<b>Trabalho horas extra</b>	77,5%	50,7%	64,5%

Fonte: Elaboração própria

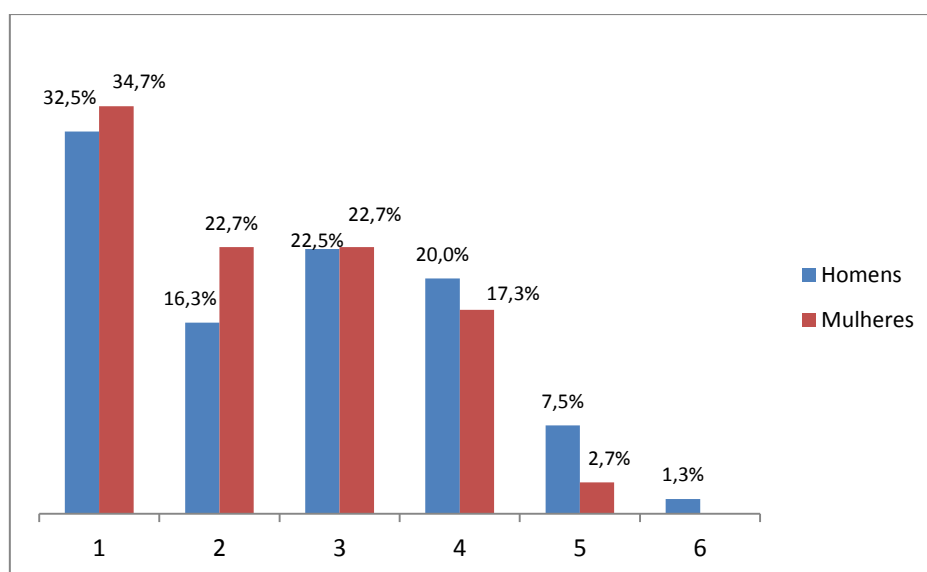
Numa primeira fase questionaram-se os funcionários acerca do exercício de funções ao sábado. Verificou-se que a grande maioria dos inquiridos o fazia, ou seja, aproximadamente 93% dos inquiridos exerce as suas funções nesse dia da semana. Dos funcionários que trabalham ao sábado, 92% refere que o faz “frequentemente”. É possível concluir-se que quase todos os funcionários desempenham as suas funções normais ao sábado. Uma forma de justificar esta tendência será a existência de maior disponibilidade e de tempo livre por parte de eventuais clientes, requerendo a existência de mais pessoal ao serviço neste dia da semana, sendo que o descanso do pessoal normalmente se faz a um dia de semana. Verifica-se que os homens trabalham, em média, mais horas do que as mulheres neste dia da semana.

De forma semelhante, analisou-se se os funcionários trabalhavam ao domingo. Contrariamente ao caso anterior, apenas cerca de 64% dos inquiridos o fazem, dos quais 95% o fazem “frequentemente”. Conclui-se que ao domingo aumenta o número de funcionários que não trabalha. Pode explicar-se esta tendência pelo facto de nem todos os estabelecimentos abrirem neste dia da semana pois, segundo os líderes, pode não ser economicamente benéfico.

Registou-se que 88% dos funcionários trabalham à noite, dos quais 89% admitem trabalhar “frequentemente”. Este valor justifica-se pelo facto de muitos restaurantes se encontrarem em funcionamento nesse período, como forma de servir uma refeição para além do almoço e garantir a entrada de mais receitas. Numa análise por género, compreende-se que há mais homens a trabalhar à noite (95%) do que mulheres (81,3%).

Outra análise que foi feita tem a ver com a quantidade de funcionários que trabalha horas extra. Os valores obtidos são bastante semelhantes aos que se referente aos funcionários que trabalhavam ao domingo. Precisamente 64,5% dos inquiridos afirmaram que trabalhavam horas extra como forma de conseguir terminar o serviço que lhes fora imposto. De uma forma mais elaborada, procede-se a uma clarificação da frequência com que os entrevistados desempenham as suas funções em horas extra. Verificou-se que 88% dos inquiridos trabalhavam horas extra “frequentemente”, enquanto os restantes apenas o fazem “raramente”. Por outras palavras, verifica-se não são todos os funcionários que desempenham as suas funções em períodos fora das horas de trabalho. Compreende-se que, em alguns casos, as horas de trabalho previamente estabelecidas ou acordadas são efetivamente as horas que os funcionários trabalham, havendo, no entanto, para a maioria dos funcionários a necessidade de despende mais tempo no local de trabalho. Nesta análise regista-se a maior diferença entre os géneros, sendo que 77,5% dos homens trabalha horas extra, enquanto apenas 50,7% mulheres se encontram na mesma situação. Estes valores, juntamente com os registados no caso anterior, podem ser explicados pelo facto de as mulheres terem de realizar as tarefas domésticas, ou seja, têm de se dedicar inteiramente tanto ao seu emprego como à família.

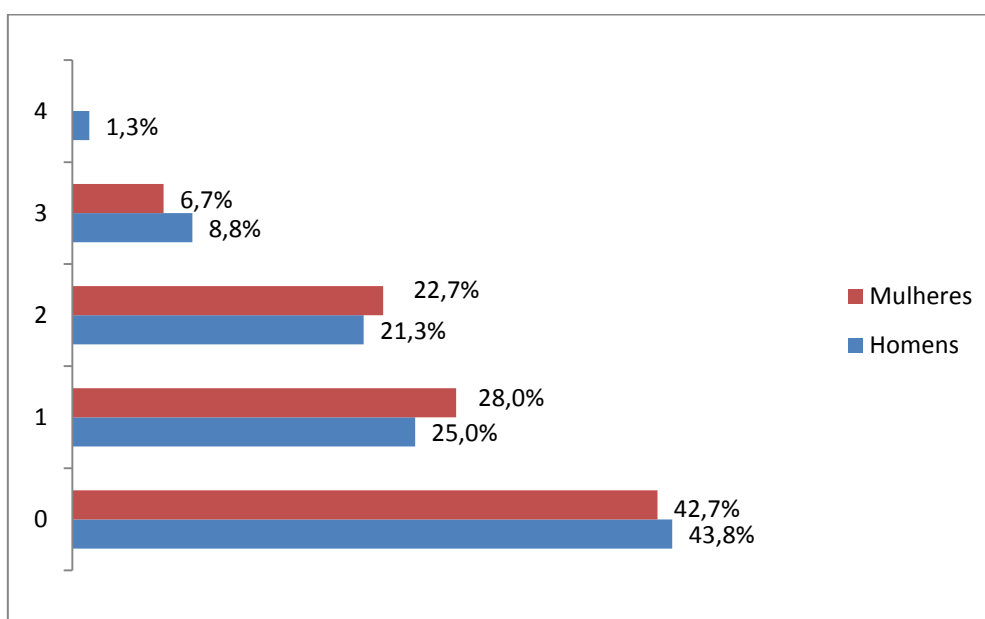
Por último, analisou-se se os funcionários tinham por hábito trabalhar por turnos, verificando-se que 65% dos inquiridos o fazem. Mais se pode acrescentar que, dos funcionários que afirmaram trabalhar por turnos, 96% afirmam ser de forma frequente. Assim, conclui-se que a maioria dos funcionários necessita de trabalhar por turnos porque o sector da restauração requer um esforço duplo (ao almoço e ao jantar). Portanto, os funcionários trabalham maioritariamente por turnos, contribuindo para uma melhor eficácia na prestação de serviços por parte do restaurante. Da mesma forma que se verificou nos casos anteriores, são os homens (71,3%) que mais trabalham por turnos.



**Figura 15.** Dimensão do agregado familiar dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Com base na Figura 16, verifica-se que aproximadamente 34% dos inquiridos vive sozinho. É importante ainda registar os valores “2”, “3” e “4”, com percentagens próximas dos 20%. Por outras palavras, verifica-se que existe uma grande probabilidade desses funcionários possuírem filhos dependentes, ou seja, que requeiram o apoio paternal para a sua subsistência. Verifica-se que, aproximadamente, a mesma proporção de mulheres (34,7%) e de homens (32,5%) que vivem sozinhos, ou seja, não possuem ainda uma família constituída. Portanto têm mais capacidade para despendermos mais horas no apoio aos restaurantes. Em termos de conclusão, é necessário explicitar que, embora a maioria dos inquiridos vivam sozinhos, regista-se a existência de um agregado familiar situado entre 2 e 4 indivíduos, ou seja, pode-se inferir a existência de um casal sem filhos ou um casal com 2 filhos.

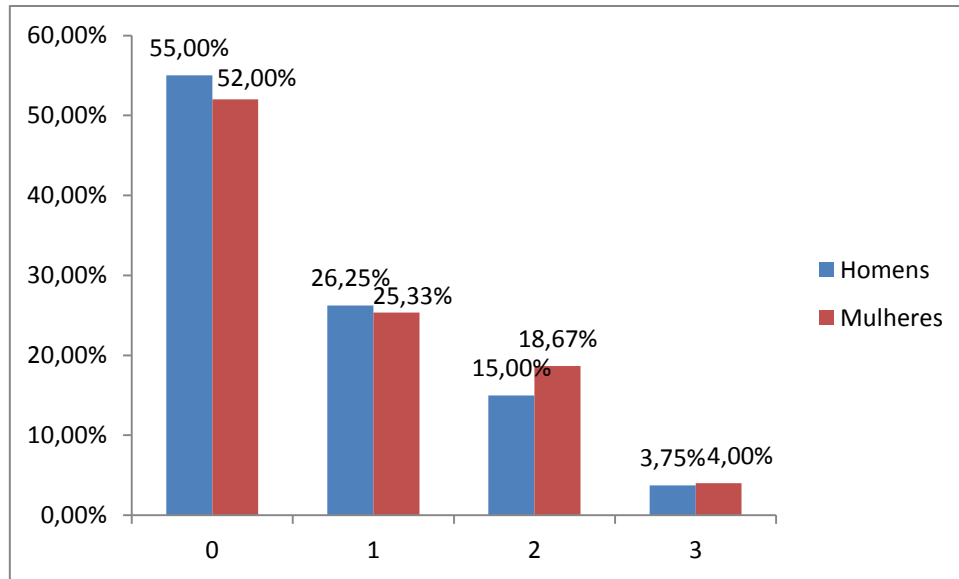


**Figura 16.** Número de filhos dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Como forma de justificar as afirmações elaborados no ponto anterior, decidiu-se analisar o número de filhos dos funcionários. De acordo com a Figura 17, verifica-se que pouco mais de 43% dos inquiridos não possui filhos. No entanto, conforme fora afirmado na questão anterior, a tendência é o número de filhos variar entre “0” e “2”, já que aproximadamente 93% dos valores estão compreendidos nesse intervalo. Assim, conclui-se que os funcionários que trabalham nos restaurantes da cidade de Aveiro não possuem muitos filhos, sendo que o máximo verificado é mesmo de “4”, embora a tendência seja não possuir filhos ou ter apenas um. Verifica-se que tanto os homens (43,8%) como as mulheres (42,7%) não possuem ainda filhos, registando-se valores bastante semelhantes para ambos os géneros.

No entanto, torna-se relevante averiguar qual é o número de filhos que são dependentes, ou seja, que requerem o apoio dos pais para sobreviverem. Serão estes que irão influenciar a conciliação trabalho-família dos inquiridos, bem como a quantidade de horas despendidas no estabelecimento.

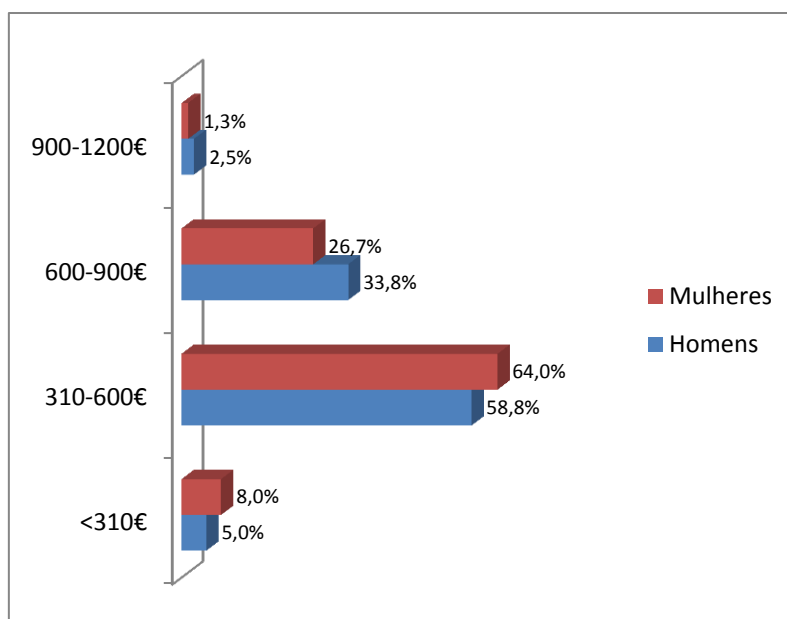


**Figura 17.** Número de filhos dependentes dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Passa-se assim a uma análise do número de filhos dependentes que os funcionários possuem. É importante compreender que estes valores estão relacionados com os valores apresentados no agregado familiar. Assim, através da Figura 18 pode verificar-se que um pouco mais de metade dos entrevistados, mais precisamente 53,5% (55% de homens e 52% de mulheres), não possui filhos dependentes. O valor máximo registado é de “3” filhos dependentes, mas deve verificar-se que a grande maioria se situa entre a inexistência de filhos dependentes e os “2” filhos. É de notar que a média da idade dos filhos dependentes é de aproximadamente 10 anos, ou seja, ainda são crianças que necessitam de bastante apoio familiar. De forma semelhante ao que foi verificado no caso anterior, os homens (55%) e as mulheres (52%) maioritariamente não possuem filhos dependentes. Os valores não diferenciam muito de género para género.

Pode concluir-se que, na generalidade, as famílias não possuem muitos filhos dependentes. É necessário ter em consideração a depressão económica que afeta a atualidade e o tempo que os elementos paternais (essencialmente as mulheres) necessitam para as atividades domésticas. Essas duas variáveis, conjuntamente com a idade dos funcionários, condicionam a existência de filhos dependentes.



**Figura 18.** Rendimento mensal líquido dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Como forma de concluir a análise das características individuais dos funcionários, averiguou-se qual seria o seu rendimento mensal. Em primeiro lugar, é importante referir que a questão foi colocada de forma fechada, sob a forma de intervalo, de modo a conseguir obter-se o número total de respostas. Deste modo, pela análise da Figura 19, regista-se uma clara maioria de funcionários que recebem ordenados compreendidos entre os 310€ e os 600€. São 61,3% dos casos que se inserem nesse grupo, mas também é importante considerar a classe “600-900€”, com aproximadamente 30% dos resultados.

Uma das principais conclusões que se pode retirar nesta análise é que os ordenados atribuídos aos funcionários dos restaurantes de Aveiro são bastante baixos. Note-se que não existe nenhum valor que se insira numa classe igual ou superior a “1.800-2.500€”, e 6,5% dos casos possuem rendimentos provenientes da restauração inferiores a 310€. Também é importante concluir que as mulheres estão ligeiramente mais representadas nos escalões de rendimento inferiores. Já os homens estão mais representados nos escalões de rendimento superiores.

Como forma de averiguar se as diferenças são estatisticamente significativas entre o género e o rendimento, efetuou-se um teste do Qui-Quadrado. Como os pressupostos não eram validados numa fase inicial, decidiu-se criar somente duas classes: (i) rendimentos inferiores a 600€ e (ii) rendimentos superiores ou iguais a 600€. Efetuando-se o teste, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $X^2=0,272$ ), ou seja, não existe discriminação ao nível dos salários dos funcionários. Mesmo assim, estes valores demonstram que a realidade vivida na restauração é bastante preocupante, pois os ordenados que os funcionários recebem podem ser insuficientes para fazer face às despesas familiares.

### 7.2.3 Líderes

#### 7.2.3.1 Caracterização Sociodemográfica

É importante proceder-se a uma descrição detalhada das características sociodemográficas dos líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro. É de notar que foram inquiridos 83 líderes, sendo que aproximadamente 74% são homens. Ao nível da idade, verificam-se valores ligeiramente superiores aos registados no caso dos funcionários, podendo ser explicado pelo facto de a liderança requerer mais experiência do que os cargos de subordinação. Assim, os valores compreendem-se entre 21 e 73 anos, sendo que a média de idade dos elementos de liderança situa-se nos 46,94 anos. Já a mediana é de 47 anos e o desvio padrão de 10,159, registando-se uma menor dispersão dos dados em relação ao caso verificado nos funcionários.

**Quadro 20.** Local de residência dos líderes

	Homens	Mulheres	Total
<b>Aveiro</b>	75,4%	68,2%	73,5%
<b>Ílhavo</b>	16,4%	9,1%	14,5%
<b>Vagos</b>	1,6%	13,6%	4,8%
<b>Oliveira do Bairro</b>	6,6%	9,1%	7,2%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao local de residência dos líderes, as conclusões são relativamente semelhantes ao verificado no caso dos funcionários. De acordo com o Quadro 20 verifica-se que 73,5% dos inquiridos residem no concelho de Aveiro (75,4% dos homens *versus* 68,2% das mulheres). De registar, também, o concelho de Ílhavo, onde vivem 14,5% dos entrevistados (16,4% dos homens *versus* 9,1% das mulheres). É igualmente importante referir que 13,6% das mulheres reside em Vagos. Assim, verifica-se que a totalidade dos líderes reside no concelho ou nas proximidades da cidade, tanto por motivos de conveniência, como forma de diminuir os gastos da deslocação.

Quanto à idade dos líderes dos estabelecimentos de restauração, verificou-se que em média têm 46,96 anos (46,77 anos para os homens e 47,41 para as mulheres. A mediana é de 47 anos (47 para os homens e 46,50 para as mulheres) e o desvio padrão de 10,159 (10,509 para os homens e 9,333 para as mulheres). Através da realização do teste t-student compreendeu-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o género e a idade dos líderes ( $p=0,802$ ).

Ao nível do estado civil, estando-se perante uma população, em média, 10 anos mais velha do que os funcionários, observa-se que 63,95% dos líderes encontra-se casado. É importante notar-se que as segundas categorias de resposta com maior representatividade, ambas com 15,7% do total, são “solteiro” e “divorciado”. No entanto, a conclusão mais relevante de ser

retirada nesta análise é o facto de a grande maioria dos líderes ser casado. Numa análise baseada no género dos líderes, verifica-se que tanto os homens (62,3%) como as mulheres (68,2%) encontram-se casados. Verifica-se que os dados são relativamente homogéneos de acordo com o género dos líderes.

**Quadro 21.** Habilitações literárias dos líderes

	Masculino	Feminino	Total
<b>Sem habilitações</b>	0%	0%	0%
<b>Ensino básico</b>	61,3%	52,0%	40,9%
1º ciclo	6,6%	9,1%	7,2%
2º ciclo	23,0%	31,8%	25,3%
3º ciclo	9,8%	4,5%	8,4%
<b>Ensino secundário</b>	50,8%	31,8%	45,8%
<b>Ensino profissional</b>	4,9%	0%	3,6%
<b>Ensino superior</b>	4,9%	0%	9,7%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

É importante evidenciar as habilitações literárias dos líderes, de forma a verificar se existem diferenças em relação aos funcionários. Assim, através da visualização do Quadro 21, compreende-se que a maioria dos entrevistados, mais precisamente 45,8% (sendo 50,8% homens e 31,8% mulheres) possui o “ensino secundário”, seguindo-se o “ensino básico- 2º ciclo” com 25,3% de respostas válidas, das quais 23% dizem respeito ao género masculino. Portanto as principais conclusões que são passíveis de ser retiradas nesta análise prendem-se com o facto de os líderes possuírem níveis académicos superiores aos dos funcionários. Verificam-se, embora numa escala residual, inquiridos que possuem graus académicos elevados, como o caso da “pós-graduação” e do “doutoramento”.

Como forma de se analisar se existem diferenças estatisticamente significativas entre o género e as habilitações literárias dos líderes, procedeu-se à elaboração do teste do Qui-Quadrado. À semelhança do que se verificou no caso anterior, adotaram-se as mesmas classes como forma de se validarem os pressupostos do teste. Observou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis ( $X^2=0,025$ ), sendo que há mais mulheres com formação superior do que os homens, sendo que os últimos possuem maioritariamente o ensino secundário ou profissional equivalente.

No entanto, não se pode afirmar que as qualificações académicas dos líderes dos restaurantes de Aveiro sejam elevadas, pois ainda existe uma grande porção dos indivíduos sem formação

superior, podendo faltar conhecimento teórico que beneficie as técnicas de gestão utilizadas na atualidade.

Quanto à formação em turismo, nota-se uma tendência superior ao caso registado nos funcionários, já que 25,3% possuem formação neste sector. Dos restantes (74,7%), 40,3% tem conhecimentos ao nível dos “serviços”. Seguem-se as “ciências sociais, comércio e direito” e “ciências, matemática e informática”, ambas com 16,1%. Assim, a principal conclusão a retirar é de os líderes, em geral, possuírem mais formação em turismo do que os funcionários. No entanto, as qualificações dos líderes (e também dos funcionários) predominam em áreas como os serviços e o comércio.

Por último, no que diz respeito à nacionalidade dos entrevistados, os valores não apresentam grandes surpresas, sendo que 94% dos inquiridos são portugueses. Os restantes 6% incorporam líderes brasileiros, venezuelanos, canadianos e italianos. Portanto, novamente conclui-se que a nacionalidade é predominantemente portuguesa.

### **7.2.3.2 Situação profissional dos líderes**

Relativamente à situação profissional, torna-se relevante compreender qual a posição que ocupam atualmente. Assim, após se recolherem e se codificarem os dados, e se analisarem os resultados, pode concluir-se que existem essencialmente dois tipos de resposta que predominam no sector: gerentes e sócio-gerente. O primeiro caso situa-se nos 55,4%. Já no caso dos sócios-gerentes, estes correspondem a 38,6%. Portanto, conclui-se que os responsáveis pelos estabelecimentos assumem, praticamente na totalidade, o cargo de gerentes, sendo que a liderança pode ser individual ou partilhada. De acordo com os dados, 57,4% dos homens são gerentes e 39,3% são sócios-gerentes. Quanto às mulheres, 50% são gerentes e 36% são sócios-gerentes. Verifica-se que os resultados são bastante homogêneos e que a maioria dos líderes ocupa esses dois cargos.

No que diz respeito ao número de anos que os líderes desempenham funções na restauração, os resultados são novamente bastante diferentes, variando entre 4 meses e 60 anos. É importante referir que, em média, os líderes trabalham há 20 anos na restauração. O valor mediano também corresponde, precisamente, ao valor identificado na média. No entanto, o desvio padrão, com o valor de 11,76 anos, demonstra que existe uma grande dispersão dos resultados, o que seria expectável de acordo com o que se tem verificado ao longo das análises prévias.

Para verificar se existe alguma associação estatisticamente significativa entre o género dos líderes e o tempo de trabalho na restauração, efetuou-se um teste t-student. Pode concluir-se que não existem diferenças consideráveis entre as variáveis ( $p=0,076$ ), ou seja, considera-se que ambos os géneros trabalham há bastante tempo na restauração, mas não se diferenciam muito entre si.

A análise das horas semanais que os líderes despendem na gestão do estabelecimento veio comprovar o que seria expectável. Assim, no mínimo estes trabalham 20 horas semanais e no máximo 105, registando-se valores consideravelmente superiores aos dos funcionários. De



acordo com os valores obtidos, apurou-se uma média de 67 horas semanais de trabalho, uma mediana de 70 horas e o desvio padrão de 16,4 horas, comprovando que os líderes trabalham praticamente mais 20 horas semanais do que os funcionários. Quando comparado o gênero dos líderes com o número de horas semanais de trabalho, através do teste t-student, concluiu-se que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,402$ ), ou seja, não se pode referir que existam grandes dispersões ao nível de número de horas de trabalho entre homens e mulheres.

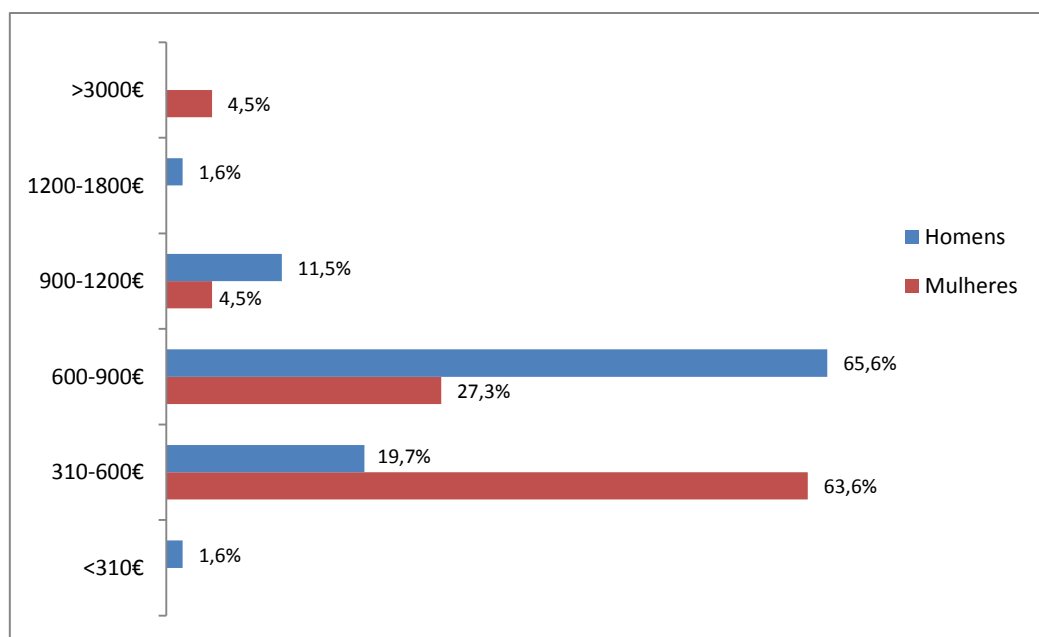
**Quadro 22.** Dias e horas de trabalho dos líderes

	Homens	Mulheres	Total
<b>Trabalha ao sábado</b>	91,8%	90,9%	91,5%
<b>Trabalha ao domingo</b>	54,1%	68%	57,8%
<b>Trabalha à noite</b>	95%	77%	90,6%
<b>Trabalha horas extra</b>	68,9%	63,7%	67,4%

Fonte: Elaboração própria

Como forma de justificar os valores obtidos anteriormente, 91,6% dos líderes afirmou que trabalhava ao sábado, sendo que aproximadamente 89% descreveu essa situação como frequente. Ao nível dos líderes que trabalham ao domingo, os valores são bastante diferentes. Apenas 57,8% exerce as suas funções ao domingo, embora 51,8% considere que as “frequentemente”. Relativamente aos líderes que trabalham à noite, 90,4% afirma que essa é uma situação constante. Mais se acrescenta que 86,7% trabalham à noite de forma frequente. Por último, analisando se os líderes trabalham horas extra, 67,5% responderam de forma afirmativa, sendo que 61,4% descreveram esse fenómeno como sendo muito habitual. No caso dos líderes, os resultados diferem em comparação com os funcionários. Ao sábado registam-se valores bastante semelhantes tanto para homens (91,8%) como para mulheres (90,9%). No entanto, ao domingo verifica-se que são as mulheres (68%) que desempenham maioritariamente os seus cargos nos restaurantes. Já no caso dos líderes que trabalham à noite, existe um claro domínio dos homens (95%), embora as mulheres também assumam uma clara representatividade (77%). Por último, verifica-se que os homens (68,9%) trabalham mais horas extra do que as mulheres (63,7%), embora a diferença não seja a mai expressiva. Assim, no caso dos líderes, compreende-se que existe uma maior participação das mulheres em horas e dias extraordinários, ou seja, o tipo de liderança das mulheres requer que elas estejam presentes como forma de orientar o serviço dos subordinados.

Passando a uma análise do agregado familiar, verifica-se que varia entre 1 e 5 elementos, sendo que predominam os líderes com um agregado familiar de 3 (31,3%) e de 4 (32,5%) elementos. A maioria possui 2 filhos (45,8%) ou 1 filho (25,3%), mas também é importante considerar que 22,9% não possuem filhos. Ao nível dos filhos dependentes, 41% não possui nenhum, mas é importante considerar a existência de 1 filho dependente (26,5%) ou de 2 (30,1%). A média de idades dos filhos dependentes é de 14,69 anos, valor superior ao que fora registado no caso dos funcionários. No caso das mulheres, regista-se um agregado familiar de 3 (36,3%) e de 4 (27,3%) elementos. A tendência nos homens é semelhante, verificando-se um agregado familiar de 3 (29,5%) e de 4 (34,4%) elementos.



**Figura 19.** Rendimento dos líderes de acordo com o género

Fonte: Elaboração própria

O último ponto de importante análise na apresentação de resultados diz respeito ao rendimento mensal dos líderes. De acordo com a Figura 20, verifica-se que a maioria dos líderes (55,4%) recebe entre “600-900€”. A maioria dos homens (48,2%) recebe entre “600-900€”. Ao nível das mulheres, o rendimento mais frequente é “310-600€”, com 63,7%. De destacar que o elemento que recebe o maior ordenado é do género feminino. Em termos globais, verifica-se que os líderes recebem mais que a maioria dos funcionários, o que é bastante expectável tendo em conta que são os primeiros que exploram os respetivos negócios.

Para se concluir a apresentação e análise dos resultados relativos aos líderes, procedeu-se a uma associação entre o rendimento e o género dos inquiridos. Como os pressupostos de análise não foram validados numa fase inicial, procedeu-se a uma divisão do rendimento em duas categorias: (i) menor ou igual a 600€ por mês e (ii) superior a 600€ por mês. Pode verificar-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $X^2=0,000$ ), ou seja, em média, os homens líderes recebem mais do que as mulheres.

### 7.2.3.3 Experiência prévia e atual dos líderes

Como forma de se analisarem as questões abertas, procedeu-se a uma cuidada análise de conteúdo. Desta forma é possível estudar-se cada resposta obtida e agrupá-la num conjunto mais global que englobe os principais resultados obtidos.

Como forma de se compreenderem os motivos pelos quais os líderes se inseriram no sector da restauração e os cargos que exerceram previamente, foram colocadas duas questões que permitiam fornecer um conhecimento mais aprofundado desta população. A terceira questão

visava saber se o líder desempenha somente essa função ou se apoia os seus subordinados nas diversas funções.

Em primeiro lugar, analisaram-se os principais motores que impulsionaram o investimento no sector da restauração. Após se agrupar toda a informação obtida, formaram-se as principais categorias de resposta, que correspondiam à maioria dos pontos de vista fornecidos pelos líderes dos restaurantes através do inquérito por questionário:

- Gosto pela profissão e pelo sector (33,7%);
- Influência da família e amigos (27,7%);
- Empreendedorismo (12%).
- Experiência prévia (9,6%);
- Desemprego (8,4%);

Assim, conclui-se que a maioria dos líderes investe na restauração pelo facto de ter alguém conhecido inserido no sector ou pelo facto de ser um negócio de cariz familiar. No entanto, deve destacar-se a existência de bastantes líderes que se encontravam no desemprego e decidiram investir e ser empreendedores como forma de se inserir num meio bastante competitivo. Noutros casos, a experiência prévia em cargos diretamente relacionados com a restauração explica o gosto e o interesse por continuarem incorporados neste sector.

Como forma de completar a última afirmação elaborada no parágrafo anterior, questionaram-se os líderes acerca dos cargos que exerceram antes de estabelecerem o estabelecimento de restauração. A multiplicidade de respostas obtidas torna impossível mencionar os diversos empregos prévios, procedendo-se a uma delimitação em três aspetos principais: (i) cargos de subordinação diretamente relacionados com o sector da restauração; (ii) cargos de subordinação não associados ao sector da restauração; (iii) nenhum cargo exercido previamente.

Em primeira instância, a maioria dos atuais líderes dos restaurantes já tinham exercido funções em estabelecimentos de restauração (cafés, bares, discotecas, entre outros). Assim, pode referir-se que, além de estarem diretamente associados com este sector, exerceram cargos de subordinação antes de se tornarem líderes. Portanto, grande parte dos líderes já possui conhecimento prévio do sector.

Seguidamente é importante evidenciar que muitos inquiridos provêm de sectores não associados à restauração, como a metalurgia, contabilidade e joalheria. Compreende-se que estas pessoas decidiram apostar num sector diferente, como forma de ganhar uma nova experiência e não permanecerem no desemprego. Portanto são elementos da liderança que pretendem adquirir as técnicas ao longo do tempo, podendo ter sido influenciados por amigos para gerir o negócio em grupo.

O terceiro aspeto compreende os elementos que não exerceram qualquer cargo antes de se tornarem líderes dos restaurantes. Esta tendência justifica-se pelo facto de os entrevistados estarem inseridos em negócios familiares, onde lhes é atribuído automaticamente um cargo de chefia ou pelo facto de decidirem apostar no sector da restauração sem terem qualquer experiência laboral prévia. Assim, compreende-se que estes líderes iniciaram a sua vida profissional na restauração e optaram por continuar a exercer as suas funções neste sector.

Por último, é importante evidenciar se os líderes exercem somente essa função ou se apoiam os funcionários em outras tarefas dentro do estabelecimento. De acordo com a informação obtida, verificou-se uma repartição de resultados, sendo que 41% dos líderes limita-se a gerir o restaurante sem exercer qualquer outra função. Os restantes afirmaram exercer várias funções, sendo que, segundo as respostas, pode-se categorizar em: (i) apoio na cozinha; (ii) empregado de mesa; (iii) apoio na globalidade das tarefas. No último caso, os líderes são polivalentes como forma de reduzir os custos com o pessoal e de pôr em prática os seus conhecimentos adquiridos em experiências prévias.

#### **7.2.3.4 Opinião dos líderes face ao género feminino**

Para se poder obter informação relativa à perceção dos líderes face à presença da mulher no sector da restauração, foram elaboradas duas questões abertas. A primeira questão visava compreender se, do ponto de vista dos líderes, as mulheres são (igualmente) capazes de exercer um cargo de liderança nos restaurantes. Como se trata de uma questão aberta, os líderes podiam justificar a resposta como forma de esclarecer a sua opinião. Assim, de acordo com a informação obtida, pode afirmar-se que a totalidade dos líderes concordou que as mulheres são evidentemente capazes de exercer cargos de liderança dentro do sector da restauração. No entanto, é importante evidenciar que as formas como os líderes esclareceram os seus pontos de vista foram distintas. Assim, os principais motivos que, segundo os líderes, podem impulsionar uma boa gestão por parte das mulheres são:

- Possuírem características semelhantes ao género masculino;
- Estarem mais aptas do que os homens;
- Níveis superiores de formação;
- Mais determinação e carisma;
- Honestidade, empenho e organização.

Verifica-se que os líderes apontam que o sector da restauração poderá vir a ser dominado pelas mulheres caso decidam apostar com mais frequência no sector e queiram implementar as suas medidas. Considera-se que as qualificações, a formação e o empenho são fatores-chave para o sucesso de um estabelecimento de restauração. A capacidade de organização das mulheres, como verificado em pontos anteriores, constitui um dos principais motores ao aparecimento do género feminino em cargos de liderança. Nota-se que as mulheres, pelo facto de assumirem um número restrito de cargos superiores, desempenham as funções de uma forma mais eficaz, sendo possível atingir os objetivos empresariais com custos reduzidos e em menores períodos de tempo.

Assim, tendo em conta a diversidade de respostas, 39,4% dos homens admite que as mulheres têm níveis superiores de formação. No caso das mulheres, 45,4% das mesmas dizem possuir mais qualificações que os homens, contribuindo para o potencial exercício de cargos de liderança ao nível dos restaurantes.

Destaca-se que 13,6% das mulheres afirmam estar mais aptas para exercer cargos de liderança que os homens. Verifica-se, também, que 14,8% dos homens destacam essa característica das

mulheres como um fator chave para a liderança. É importante evidenciar que 13,6% das mulheres destaca possuir características de liderança semelhantes às dos homens. O género masculino (9,1%) também destacou que as mulheres são igualmente capazes de liderar os restaurantes por possuírem características semelhantes. Também verificou-se que 13,6% das mulheres afirmam que o género feminino possui mais determinação e carisma. Quanto aos homens, apenas 5% explicam que essas características são determinantes para a capacidade de as mulheres liderarem um estabelecimento de restauração.

Em última análise, concluiu-se que 9,8% dos homens descreveram a liderança feminina como sendo mais honesta, organizada e baseada no constante empenho do género feminino. No caso das mulheres, apenas 9,1% destacaram essa característica como sendo essencial e predominante. Numa outra perspetiva, questionou-se acerca de quem recrutariam para um cargo específico, caso houvesse dois elementos de géneros diferentes mas com características semelhantes. As respostas obtidas, ao contrário do caso anterior, não foram tão homogéneas, ou seja, as respostas foram bastante díspares de líder para líder. Assim, podem sintetizar-se em quatro possibilidades: (i) recrutar o elemento do género feminino (13,3%); (ii) recrutar o elemento do género masculino (12%); (iii) recrutar ambos os elementos (10,8); (iv) não recrutar nenhum elemento (51,9%).

No primeiro caso, os líderes optavam pelo género feminino porque segue mais facilmente as orientações do líder e pode exercer qualquer cargo sem qualquer restrição. Neste caso, 22,7% dos elementos femininos defendiam esta política de recrutamento, enquanto apenas 8,1% dos homens destacavam a necessidade de se empregarem mulheres. Já a escolha dos homens deve-se ao facto de possuírem mais força física e mais disponibilidade para realizar as tarefas. 13,7% das mulheres concluíram que esta seria a melhor medida para o seu estabelecimento. Ao nível dos homens, 11,5% referiram que o recrutamento de um elemento do género masculino iria trazer benefícios a longo prazo.

Uma outra possibilidade evidenciada seria a seleção de ambos os candidatos, onde os líderes evidenciaram que não queriam discriminar elementos com igual potencial, desde que possuíssem uma boa formação e conhecimentos ao nível do sector. 18,2% das mulheres concluíram que o emprego de ambos os candidatos seria a escolha mais justa e que melhor beneficiaria o estabelecimento. No entanto, apenas 8,2% dos homens estaria disposto a selecionar dois candidatos com características semelhantes. Por último, é evidenciado que não se procederia à seleção de nenhum candidato, pois não seria necessário mais pessoal para a prestação do serviço. Numa análise comparativa baseada no género dos líderes, 36,3% das mulheres evidenciou que de momento não optaria por nenhum dos candidatos. A maioria dos homens (57,4%) não iria empregar nenhum funcionário enquanto o período de depressão económica não estabilizasse.

Assim, conclui-se que os líderes, em geral, não discriminam quanto ao género, pois homens e mulheres são capazes de exercer tanto um cargo de subordinação como um cargo de chefia. Assim, é importante apontar que a aparência, a simpatia e a formação são fatores-chave na seleção de um elemento para os restaurantes. No entanto, é importante mencionar que, devido ao período de grande recessão económica, muitos restaurantes não requerem mais

peçoal ao serviço, daí os líderes referirem que não selecionariam nenhum elemento para exercer um cargo específico.

### 7.2.3.5 Principais características dos líderes

#### *Segundo os funcionários*

Um aspeto importante de ser analisado são as características dos líderes que os funcionários apontam como sendo típicas de um género específico. Assim, foram elaboradas duas questões, onde os funcionários pudessem apontar as três principais características específicas dos homens e das mulheres. Como a questão não possuía nenhuma categoria de resposta nem qualquer limitação, procedeu-se a uma análise de conteúdo como forma de se compreenderem os principais aspetos evidenciados pelos funcionários.

**Quadro 23.** Características dos líderes segundo os funcionários

Líder masculino	Líder feminino
Autoritário (25%)	Organizada (23%)
Respeitável (16%)	Criativa (14%)
Conhecedor (11%)	Compreensiva (13%)
Manipulador (8%)	Responsável (10%)
Empreendedor (7%)	Determinada (8%)
Inovador (7%)	Inovadora (7%)
Firme (6%)	Dinâmica (7%)
Formal (6%)	Simpática (6%)
Dinâmico (6%)	Intuitiva (6%)
Desorganizado (6%)	Polivalente (5%)

Fonte: Elaboração própria

Como forma de se apurarem as principais características dos líderes masculinos e femininos, sintetizou-se a informação obtida. É importante referir que não se pode, nem deve, generalizar a informação obtida pois apenas se sintetizou os pontos mais referidos. Mais se acrescenta que alguns entrevistados (17,4%) referiram precisamente que não existiam diferenças entre as características dos líderes de géneros diferentes.

Pode verificar-se, através de uma análise do Quadro 24, as principais respostas obtidas após uma cuidada análise da informação. Como se pode verificar, 11% dos inquiridos referiu que uma das características dos líderes do sexo masculino é possuírem conhecimentos acerca dos princípios do sector da restauração, sendo também mais autoritário (25%) e respeitável (16%). No entanto, verificou-se um grau de desorganização (6%) pois, segundo as respostas dos funcionários, a principal preocupação do líder masculino é fornecer o serviço da forma que lhe trouxer menos custos, independentemente do método que queira seguir.

Ao nível das características dos líderes femininos, grande parte dos resultados opõem-se aos dos homens. A criatividade (14%) e a organização (23%) são os principais aspetos mencionados pelos funcionários. O líder feminino geralmente opta por prestar o serviço de forma

semelhante, estando apto para exercer qualquer função para além de líder (5%), como forma de ajudar os subordinados. Para além dessas características pode acrescentar-se o facto de serem mais simpáticas (6%) e atenciosas do que os homens, contribuindo para a existência de um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Em termos de conclusão, deve destacar-se o facto de ambos os líderes possuírem uma grande capacidade de inovar (7%), sendo a principal característica comum. Assim, verifica-se que os resultados obtidos apontam para situações bastante distintas, onde o género masculino é visto como mais autoritário (25%) e respeitável (16%), e o género feminino mais criativo (14%) e organizado (23%), promovendo um ambiente com mais colaboração e trabalho em equipa.

### ***Segundo os líderes***

Da mesma forma como foi mencionado ao nível dos funcionários, questionaram-se os líderes acerca das principais características que estes possuem de acordo com o género. Assim, pretende-se apontar as características que distinguem líderes masculinos de líderes femininos, segundo as perceções dos líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro.

**Quadro 25.** Características dos líderes segundo os líderes

<b>Líder masculino</b>	<b>Líder feminino</b>
Autoritário (21%)	Organizada (31%)
Teimoso (12%)	Simpática (12%)
Motivado (12%)	Determinada (10%)
Empreendedor (11%)	Aplicada (10%)
Exigente (10%)	Boa apresentação (8%)
Responsável (7%)	Respeitável (7%)
Conhecedor (7%)	Dinâmica (7%)
Calmo (6%)	Pontual (6%)

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 25 representa as principais características de ambos os géneros, bem como a percentagem de líderes que apontou a característica. É importante referir que alguns líderes (25,3%) consideram não existir quaisquer diferenças entre os diversos elementos da liderança, sendo que todos se preocupam somente em atingir os objetivos empresariais. Assim, após uma cuidada análise da informação obtida foi possível concluir que as mulheres possuem uma maior capacidade de organização (31%) e determinação (10%). No entanto, os homens são mais autoritários (21%) e teimosos (12%), embora possuam mais conhecimento sobre o sector (7%).

É importante evidenciar que os resultados são ligeiramente diferentes dos obtidos ao nível dos funcionários, mas a tendência universal é apontar-se que as mulheres são mais organizadas e os homens mais autoritários. É importante evidenciar que os líderes apontam que ambos os géneros são polivalentes, ou seja, têm capacidade para exercer todo o tipo de funções no restaurante. Nota-se que as perceções variam um pouco dos líderes para os funcionários, mas as características não são totalmente diferentes, concluindo-se, assim, que ambos são capazes

de liderar os estabelecimentos, independentemente das características evidenciadas que predominem.

#### **7.2.4 Igualdade de género e barreiras à progressão na carreira**

Como forma de se compreender se existe igualdade de género no sector da restauração e quais as principais barreiras à progressão na carreira por parte das mulheres, realizou-se uma análise de componentes principais, como forma de se obter a informação agrupada em categorias de acordo com a relevância. Desta forma, ao nível da análise dos dados obtidos pelos funcionários, obtiveram-se dois componentes, com um KMO de 0,730, ou seja, mediano, e uma variância explicativa de aproximadamente 61,7%. O primeiro engloba as variáveis: “existem cargos específicos associados ao género masculino”, “existem cargos específicos associados ao género feminino” e “as mulheres têm poucas oportunidades de progredir na carreira”. A este componente denominou-se de “segregação (horizontal e vertical)”, pois compreende a existência de cargos específicos para ambos os géneros e admite que as mulheres são desfavorecidas em relação aos homens. O segundo componente agrupava as variáveis: “as mulheres adaptam-se à ocupação de cargos de subordinação”, “as mulheres têm necessidades próprias de comodidade e conforto quando comparadas com os homens”, “as mulheres são constantemente pressionadas nos cargos que exercem” e “os benefícios empresariais são atribuídos somente aos homens”. A este componente associou-se a nomenclatura de “discriminação” pois descreve alguns motivos que valorizam o homem em relação à mulher.

Verifica-se que, de acordo com a informação obtida relativamente à temática do género, destacam-se a segregação e a discriminação como dois fatores predominantes e existentes na restauração. Desta forma, não se pode falar num ambiente de total igualdade de género neste sector, embora seja referido que tem havido uma aposta na diminuição das disparidades.

Já ao nível dos líderes fez-se uma análise semelhante, tendo-se obtido um KMO de 0,702 e um total de variância explicada de 66,491%. Neste caso formaram-se três componentes principais. A primeira engloba as seguintes variáveis: “o casamento pode dificultar a progressão profissional das mulheres”, “os problemas emocionais dificultam a progressão na carreira da mulher”, “as mulheres têm necessidades próprias de comodidade e conforto quando comparadas com os homens” e “os homens exercem a maioria dos cargos de liderança na restauração”. Com base nos resultados, pode concluir-se que a componente faz referência às “emoções e sentimentos” como um dos principais elos discriminadores segundo os líderes. Segue-se a componente que engloba duas variáveis: “existem cargos específicos associados ao género feminino” e “existem cargos específicos associados ao género masculino”. Facilmente se compreende, à semelhança do caso anterior, que se está presente de segregação horizontal. Por último, a terceira componente é composta por quatro variáveis: “as mulheres adaptam-se à ocupação de cargos de subordinação”, “os homens são mais controladores do que as mulheres”, “a mulher exhibe comportamentos que contribuem para o benefício do grupo” e “as mulheres são constantemente pressionadas nos cargos que exercem”. Nota-se que os líderes destacam a mulher como o elemento de subordinação, mas referem que a sua presença garante benefícios para um grupo.



Passa-se a uma análise das principais barreiras que, segundo os funcionários, impedem a progressão das mulheres na carreira. Para tal também se realizou uma análise de componentes principais, tendo-se obtido um KMO de 0,758 e um total da variância explicada de 64,4%. Formaram-se quatro componentes através da análise, sendo que o primeiro engloba as variáveis: “falta de capacidades/técnicas”, “falta de experiência”, “falta de escolaridade” e “difícil acesso a mercados”. Portanto, a primeira componente pode denominar-se de “falta de conhecimento e experiência”, onde a escolaridade e as técnicas específicas do sector condicionam a progressão na carreira da mulher. Em segundo lugar, destacam-se as variáveis: “maior número de responsabilidades em casa”, “casamento” e “falta de confiança”, constatando-se que a mulher solteira tem mais possibilidade de ter sucesso do que quando casada. No terceiro caso, aglomeraram-se as variáveis: “concentração da mulher em cargos particulares”, “padrões/métodos de trabalho” e “discriminação”. Pode compreender-se que, segundo os funcionários, as características intrínsecas à mulher resultam na sua segregação em cargos específicos e leva ao incremento da discriminação. Por último, formou-se a componente constituída por “mulher associada a cargos de subordinação” e “cortes orçamentais”, verificando-se que, segundo as opiniões dos funcionários, em alturas de crise, as mulheres são a primeira fonte de redução de custos, sendo dispensadas.

Ao nível dos líderes foram analisadas as mesmas variáveis e as respetivas respostas, tendo-se obtido um KMO de 0,814 e uma variância explicada de 64,767 %. Obtiveram-se três componentes principais. A primeira engloba as variáveis: “concentração da mulher em cargos particulares”, “assédio sexual”, “mulher associada a cargos de subordinação”, “discriminação”, “cortes orçamentais” e “padrões e métodos de trabalho”. Por outras palavras, nota-se que se aglomeram problemas do dia-a-dia laboral que afetam constantemente a mulher e que a impedem de realizar devidamente as suas tarefas. Segue-se a componente composta por: “falta de experiência”, “falta de capacidades/técnicas” e “aspetos culturais”, ou seja, os líderes apontam, à semelhança dos funcionários, que é necessário que as mulheres possuam conhecimentos específicos dos cargos que desempenham, podendo ser um dos principais fatores de discriminação. Por último, destaca-se a “existência de filhos” e a “gravidez”, ou seja, para além de terem de desempenhar o trabalho remunerado como forma de ajudar a família, as mulheres que possuam filhos têm menos hipóteses de se afirmarem no meio laboral, perdendo a possibilidade de assumirem cargos de liderança.

Por último realizou-se uma análise de componentes principais aos elementos que, segundo os funcionários, são cruciais para um líder. Obtiveram-se três componentes com um KMO de 0,746 e um total de variância explicada de 63,136%. A primeira componente é composta pelas variáveis: “avaliar os seus próprios resultados”, “produzir novas ideias para atingir o sucesso do restaurante”, “ter capacidade para tomar decisões no momento” e “delegar autoridade e responsabilidade aos seus funcionários”. Portanto, segundo os funcionários, além de os líderes necessitarem de conhecer bem o seu papel, devem possuir capacidade de atuar sob pressão e saberem atuar de acordo com situações específicas. Segue-se uma componente composta por: “atuar de acordo com as suas intuições”, “interferir minimamente no trabalho dos funcionários” e “dar liberdade de escolha aos funcionários”. Por outras palavras, os líderes devem delegar as tarefas aos funcionários e apenas interferir quando necessário. Assim, os funcionários consideram que devem ser competentes e exercer os seus cargos sem estarem a ser constantemente pressionados. Por último registam-se as variáveis: “abdicar dos seus

benefícios para ajudar os seus funcionários” e “promover a expansão de técnicas inovadoras”. Esta componente retrata a importância da inovação num estabelecimento de restauração e a necessidade de um líder estar constantemente presente e apoiar os funcionários (mas sem interferir de forma progressiva no trabalho que desempenham).

#### **7.2.5 Medidas de igualdade de género no restaurante**

Como forma de compreender se existem medidas que impulsionem ou promovam a igualdade de género nos restaurantes, questionaram-se, tanto os líderes como os funcionários, de forma a extraírem-se as principais medidas que possam contribuir para um ambiente justo e igualitário. Assim, ao nível dos funcionários, cerca de 50% referiu que não existem quaisquer medidas que impulsionem a igualdade de género. Pode acrescentar-se que, aproximadamente, 38% não sabem mesmo se o restaurante tem procedimentos a este respeito ou não, verificando-se que não é propriamente um assunto ao qual os líderes deem extrema relevância. Os restantes afirmaram que os restaurantes possuem medidas que contribuem para um ambiente justo para ambos os géneros. Assim, como forma de se sintetizar os dados obtidos, podem identificar-se três principais medidas que os funcionários identificam como forma de os líderes promoverem a igualdade de género:

- Justiça e igualdade salarial;
- Formação e distribuição equitativa de responsabilidade;
- Todas as tarefas realizadas por ambos os géneros.

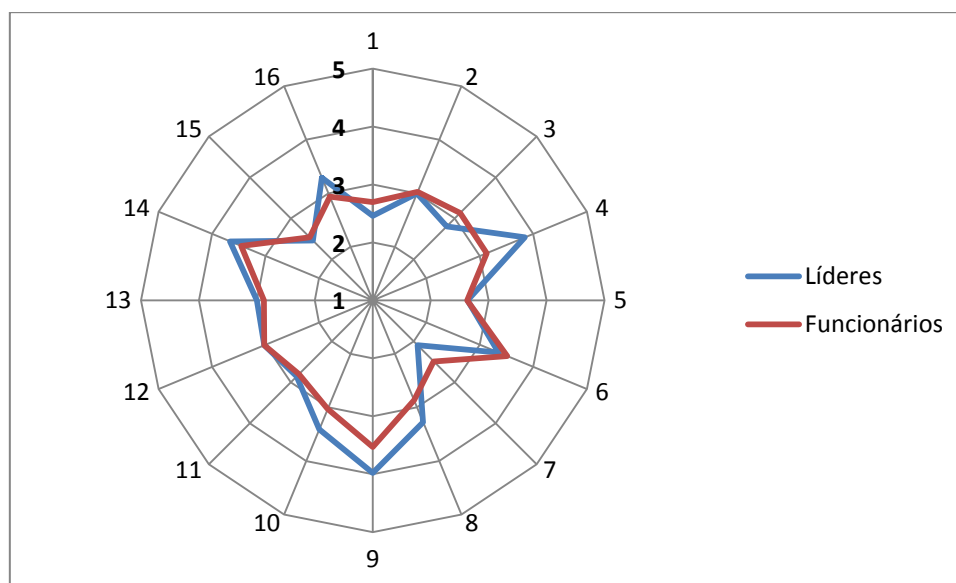
Portanto, ao nível dos funcionários, é referido que existe um constante esforço em haver ordenados justos sem discriminar um género específico. Os líderes instruem os funcionários para que exerçam as tarefas da melhor forma e atribuem-lhes responsabilidades, de modo a distribuir os cargos por todos os membros do *staff*. Mesmo com uma quantidade reduzida de respostas, compreende-se que os funcionários destacam algumas medidas implementadas pelos cargos de chefia como forma de combater a discriminação associada ao género, no sector da restauração.

Num outro prisma, averiguou-se qual a posição dos líderes relativamente ao tema em análise, de forma a se obter a opinião dos elementos responsáveis pelos estabelecimentos de restauração analisados. Os resultados obtidos variam ligeiramente em relação aos funcionários. Neste caso, 69% dos líderes refere que não existe qualquer medida que promova a igualdade de género, pois apontam que na restauração não importa quem desempenha a tarefa, mas sim a forma como é desempenhada. No entanto, os restantes 31% afirmam que existem diversas medidas que impulsionam um ambiente de igualdade do género, nomeadamente:

- Oportunidades de os funcionários exercerem quaisquer tarefas;
- Decisões tomadas em conjunto, perante um meio democrático;
- Justiça e igualdade salarial;
- Transmissão de confiança e de responsabilidade aos funcionários;
- Horário de trabalho livre e flexível.

### 7.2.6 Comparação dos resultados dos funcionários com os dos líderes

É importante analisar-se e comparar-se as respostas dos funcionários e dos líderes e averiguar se existem grandes diferenças e, caso existam, em que aspetos. Relativamente à idade dos funcionários e dos líderes, realizou-se um teste t-student como forma de se analisar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Compreendeu-se que não existiam diferenças ( $p=0,000$ ), ou seja, a média de idades é semelhante, não apresentando acentuadas disparidades. O mesmo se verifica para o tempo que ambos trabalham no sector da restauração ( $p=0,000$ ) e para o número de horas semanais que ambos despendem no estabelecimento ( $p=0,000$ ).



**Figura 20.** Percepção dos funcionários e dos líderes relativamente à problemática do género

Fonte: Elaboração própria

A Figura 21 diz respeito às afirmações colocadas aos líderes e aos funcionários sobre potenciais condicionantes relacionadas com o género e que se apliquem e relacionem com o sector da restauração. Em primeira análise, é importante compreender que os números de 1 a 16 correspondem às afirmações constantes no questionário, enquanto os números ordenados de 1 a 5 correspondem às categorias de resposta presentes na escala de Likert (em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”).

Numa análise mais detalhada verifica-se que, tanto os líderes como os funcionários, apresentam resultados bastante próximos. No entanto, na questão 4 (“a existência de filhos interfere no desempenho de uma mulher”) e na afirmação 9 (“conciliar a vida profissional com a vida familiar é mais difícil para as mulheres do que para os homens”), verificam-se as maiores diferenças. Os líderes consideram que é difícil conciliar o trabalho e a família, aspeto que afeta negativamente o desempenho da mulher, potenciando, também, desigualdades de género no sector da restauração. O principal aspeto mais destacado pelos funcionários diz respeito à questão 7 (“os homens estão mais bem qualificados do que as mulheres para exercerem

cargos de liderança”). Por outras palavras, os funcionários, em comparação com os líderes, consideram que os homens possuem mais qualificações e capacidades para exercer os cargos de liderança do que as mulheres.

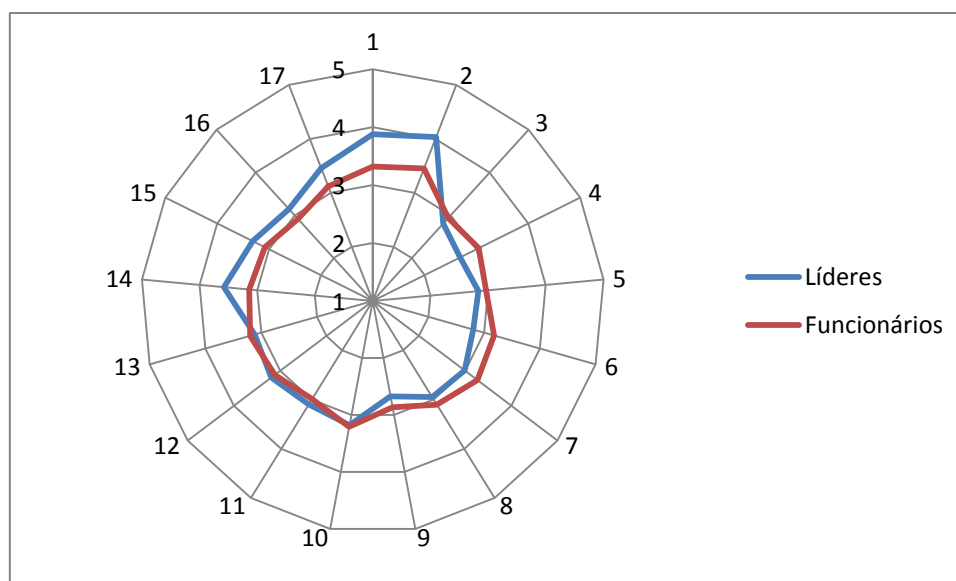
Como forma de se averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os resultados dos líderes e dos funcionários, efetuou-se o teste do Qui-quadrado. Após se efetuarem os testes, concluiu-se que nas questões 1, 2, 5, 6, 7, 13 e 14 os resultados são consideravelmente diferentes, existindo diferenças estatisticamente significativas.

Na questão 1 (“as mulheres são geralmente discriminadas no sector da restauração”), verifica-se que os líderes acreditam maioritariamente que esta tendência não existe no sector da restauração. Já os funcionários não possuem uma resposta uniforme, não concordando nem discordando da afirmação. Relativamente à questão 2 (“existem cargos específicos associados às mulheres”), concluiu-se que os líderes percecionavam mais esta tendência em relação aos funcionários. Os últimos maioritariamente concordam, mas, novamente, não se pode referir que exista um traço uniforme nas respostas obtidas.

Passando à análise da questão 5 (“as mulheres têm poucas oportunidades de progredir na carreira”), verificou-se que a maioria dos funcionários não concorda nem discorda, ou simplesmente apontam que esta tendência não corresponde ao sector da restauração. Já os funcionários não apresentam uma resposta global, sendo que vários referem que as oportunidades são iguais, mas outros admitem que os homens são constantemente favorecidos. Na questão 7 (“os homens estão mais bem qualificados dos que as mulheres para exercerem cargos de liderança”), embora tanto os líderes como os funcionários estejam maioritariamente contra a afirmação, nota-se que os líderes possuem um maior grau de discordância em comparação com os funcionários.

No que diz respeito à questão 13 (“as mulheres adaptam-se à ocupação de cargos de subordinação”), verificou-se que os líderes mostraram um maior nível de concordância em comparação com os funcionários, que registaram um maior grau de indiferença. Por outras palavras, os líderes notam que as mulheres se acostumam a exercer os cargos inferiores, enquanto os funcionários não possuem uma ideia formada sobre o assunto. Por último, na questão 14 (“os homens são mais controladores do que as mulheres”), a tendência é semelhante ao que se comprovou no ponto anterior, ou seja, os líderes denotam que os homens preocupam-se mais em controlar um grupo do que as mulheres. Já os funcionários não apontam diferenças entre homens e mulheres, não fornecendo propriamente uma opinião clara sobre essa questão.

Contudo, deve referir-se que, em média, segundo os dados obtidos, não existe uma concordância extrema relativamente às questões colocadas. Na maioria dos casos, as respostas demonstram um eventual desconhecimento relativo à problemática ou apenas uma ligeira aceitação de eventuais desigualdades.



**Figura 21.** Percepção de líderes e funcionários sobre fatores que influenciam a carreira das mulheres

Fonte: Elaboração própria

Numa outra perspetiva, analisou-se, tanto para os líderes como para os funcionários, a percepção relativamente a barreiras que eventualmente influenciem negativamente a progressão das mulheres na carreira, de acordo com a literatura. Foram identificadas 17 barreiras e elaborou-se uma escala de Likert como forma de quantificar a posição dos inquiridos face às barreiras apresentadas.

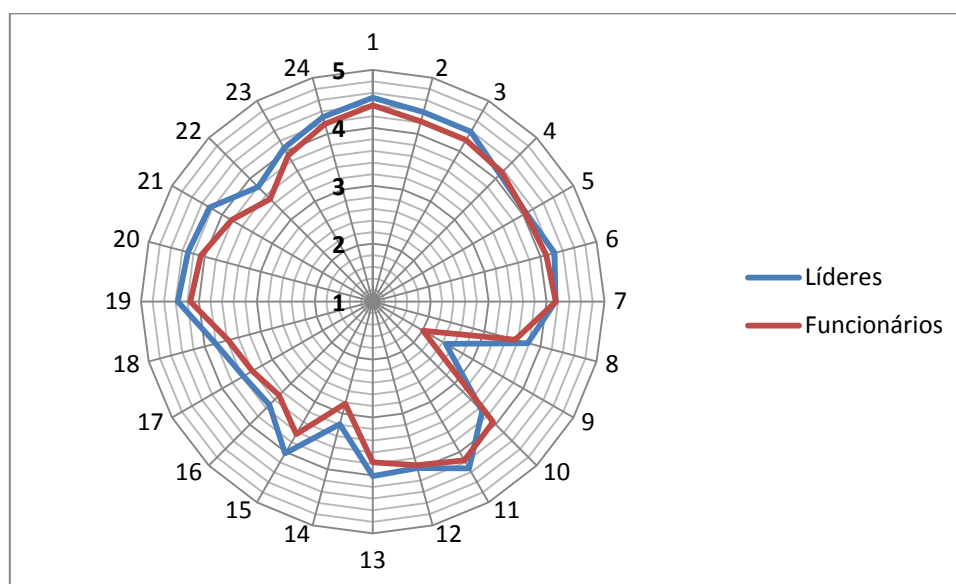
Assim, de acordo com a Figura 22, verifica-se que os resultados são bastante semelhantes ao caso anterior, não existindo grandes diferenças entre as percepções dos líderes e dos funcionários, embora já se registem valores ligeiramente mais dispersos. No entanto, devem destacar-se três questões essenciais que os líderes dão mais importância do que os funcionários. Em primeiro lugar regista-se a barreira 1 (“existência de filhos”) que, de acordo com o que já foi referido no ponto anterior, ganha mais destaque para os líderes. Em segundo lugar, destaca-se a barreira 2 (“gravidez”), que está inteiramente ligada à barreira referida anteriormente. Por último, também é conveniente referir a barreira 14 (“maior número de responsabilidades em casa”), podendo estar relacionada com os casos anteriores. Esta última deve-se essencialmente ao facto de as mulheres realizarem a maioria dos trabalhos domésticos para além de trabalharem, em grande parte, a tempo inteiro.

Novamente, para se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as principais barreiras apontadas pelos funcionários e pelos líderes, efetuou-se o teste do Qui-Quadrado, como forma de se salientarem as principais conclusões. De acordo com o teste, verificou-se que as diferenças ao nível das percepções situam-se nos “padrões/métodos de trabalho”, sendo que os funcionários dão uma maior importância a esta barreira, em comparação com os líderes.

É conveniente referir que os funcionários dão maior importância que os líderes à sexta barreira (“assédio sexual”) e à sétima (“falta de formação/conhecimento”). Embora as diferenças não

sejam tão acentuada como as que foram apontadas no parágrafo anterior, verifica-se que, na perspetiva dos funcionários, essas condicionantes assumem uma maior importância em comparação com os líderes. No entanto, destacam, também a gravidez e a existência de filhos como as duas principais barreiras.

Relativamente às barreiras que condicionam a progressão das mulheres na carreira, de acordo com as perspetivas dos líderes e dos funcionários, não é possível identificar nenhuma que obtenha elevados níveis de concordância. Tanto os funcionários como os líderes concordam que as barreiras são notoriamente visíveis, mas o nível de concordância não é muito elevado. É importante referir que ambas as partes consideram que a mulher não está associada a cargos de subordinação. No entanto, destacam que a existência de filhos e a gravidez, são os principais fatores que impedem que as mulheres consigam ascender a cargos superiores.



**Figura 22.** Percepção dos líderes e dos funcionários face às características de liderança

Fonte: Elaboração própria

Por último, torna-se importante analisar as características de liderança que os funcionários e os líderes consideram mais relevantes. Foram elaboradas 24 afirmações, que foram avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos (em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”), como forma de se tentar quantificar e explicar os principais fatores-chave que um líder deve possuir.

Assim, com base na Figura 22, pode verificar-se um elevado grau de concordância, tanto dos líderes como dos funcionários, à maioria das afirmações. Os dois principais aspetos que ambas as partes destacaram como menos propícios a uma boa liderança foram “ser manipulador e autoritário” (afirmação 9) e “não fornecer todas as informações aos funcionários” (afirmação 14). Assim, verifica-se que ambos consideram que, na restauração, os líderes não devem ser consideravelmente superiores, devendo fornecer os dados mais relevantes, como forma de dar conhecimento da situação a todos os elementos do restaurante.

Como forma de se averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dos líderes e dos funcionários efetuou-se o teste do Qui-Quadrado. No entanto, para algumas questões (1-7, 11, 12, 18-21, 23-24) foi impossível efetuar-se o teste pois não se validavam os pressupostos. Das restantes, verificou-se que a questão 8 (“abdicar dos seus benefícios para ajudar os seus funcionários”) possui diferenças estatisticamente significativas, assumindo uma maior relevância nas percepções dos funcionários. O mesmo se verifica para a questão 10 (“permitir que os funcionários expressem a sua criatividade”), que os funcionários consideram de grande relevância. A questão 13 (“promover a expansão de técnicas inovadoras”) é, segundo os funcionários, um dos principais pontos de realce nas características de um líder, registando-se diferenças estatisticamente significativas em comparação com as percepções dos líderes.

Regista-se uma tendência inversa na questão 14 (“não fornecer todas as informações aos funcionários”), onde os funcionários consideram que os líderes devem comunicar todas as situações aos subordinados. Já os líderes consideram que existe informação que deve ser confidencial e não passível de ser partilhada. Por outro lado, na questão 16 (“interferir minimamente no trabalho dos funcionários”), verifica-se que os líderes dão mais liberdade de atuação aos funcionários. Estes últimos consideram que os líderes deveriam ser mais participativos e interventivos no trabalho realizado pelos subordinados. Na questão 17 (“dar liberdade de escolha aos funcionários”), a maioria dos funcionários não possui uma forte opinião formada acerca dessa característica, enquanto os líderes consideram ser essencial permitir que os funcionários saibam escolher as alternativas que melhor sirvam os seus interesses.

Em termos de conclusão, assume-se que, tanto os líderes como os funcionários, consideram como bastante importantes as características apresentadas, à exceção das duas afirmações mencionadas anteriormente. Assim, torna-se necessário seguir esses aspetos como forma de potenciar um ambiente favorável e que contribua para atingir os objetivos propostos pelos elementos da liderança.

### **7.3 Discussão dos resultados**

Com base nos resultados obtidos e nas respetivas análises efetuadas, foi possível retirar-se algumas conclusões no âmbito da igualdade de género e de liderança associada ao sector da restauração.

Em termos das empresas, compreende-se que a totalidade diz respeito a pequenas empresas, sendo que a maioria insere-se no campo das microempresas, verificando-se uma tendência semelhante aos outros sectores (INE, 2010). Já ao nível do tipo de contrato dos funcionários, verifica-se que embora exista uma grande percentagem a trabalhar a nível efetivo, também se deve considerar os elementos que trabalham a termo. Portanto, conclui-se que a restauração é um sector um pouco incerto ao nível da empregabilidade, onde uma parte considerável dos cargos é temporário e depende da época do ano e da procura. Esta tendência já tinha sido verificada pela OCDE (1997) e por Costa *et al.* (2010) e foi comprovada através deste estudo empírico.

Relativamente às características sociodemográficas, tanto dos líderes como dos funcionários, verifica-se que a maioria reside no concelho de Aveiro, ou seja, mantêm uma proximidade geográfica com o local de trabalho como forma de reduzir os custos e o tempo de deslocação. A maioria dos funcionários possui níveis de formação inferiores aos dos líderes. Esta tendência explica-se pelo facto de os líderes necessitarem de mais conhecimentos e de experiência para conseguirem gerir o estabelecimento. Já os funcionários limitam-se a desempenhar a maioria dos cargos de subordinação e não interferem no processo de liderança. Numa comparação entre género, ao nível da liderança verifica-se uma predominância de elementos masculinos nos cargos de topo. Quanto aos elementos femininos são geralmente cônjuges ou simplesmente familiares dos líderes, daí a liderança na restauração ser dominada por homens. De acordo com Torres *et al.* (1998) e Zapalska *et al.* (2007), as empresas familiares possibilitam a inclusão das mulheres em cargos de chefia. Assim, quando há um casal na liderança, a mulher assume o controlo de objetivos específicos no restaurante.

No entanto, não existem medidas a nível governamental ou a nível empresarial que contribuam diretamente e de forma eficaz para oportunidades iguais de acordo com o género. Nozawa (1995) esclarece que no Japão as empresas apoiam vivamente as mulheres, permitindo que trabalhem menos horas durante a noite para poderem estar mais tempo com a família. A nível governamental, Nozawa (1995) refere a introdução de medidas que visam a proteção das mulheres que se encontram no mercado de trabalho e estão em condições mais frágeis.

Uma outra barreira à igualdade de género que foi bastante debatida e mencionada, tanto pelos líderes como pelos funcionários, é a gravidez. Muitas empresas prejudicam as mulheres que se encontram nessa situação, proporcionando-lhes empregos temporários ou simplesmente dispensando-as quando estão em fases avançadas da gravidez. Hoyt (2012) refere a necessidade de introdução de reformas que protejam as mulheres que estejam grávidas, como forma de permitir que exerçam os seus cargos, independentemente da situação. Nenhum dos líderes dos restaurantes de Aveiro mencionou qualquer medida que visasse a proteção das mulheres que se encontrassem nesta situação. Mais ainda, os próprios funcionários não têm conhecimento de eventuais medidas de igualdade nos estabelecimentos, ou simplesmente consideram serem inexistentes.

Numa perspetiva positivista, segundo Torres e Silva (1998), as mulheres podem estar mais tempo com a família, registando-se um decréscimo nos níveis de *stress*. Torres e Silva (1998) ainda mencionam que as creches e os avós são alternativas para a mulher não ter de exercer todo o trabalho doméstico e ainda ter de exercer cargos remunerados para sustentar a família. No caso da restauração, onde os inquiridos mencionam que trabalham frequentemente de noite e em horas extra, o apoio governamental e empresarial seria crucial. Verifica-se uma constante dependência de terceiros, mas também se tem denotado um aumento de elementos do género masculino a apoiar equitativamente nos trabalhos domésticos e nos cargos remunerados.

Relativamente à situação profissional é importante compreender-se que os funcionários exercem uma diversidade de funções, sendo “empregado de mesa/ balcão” o cargo que predomina. Já ao nível dos líderes, a grande maioria descreve o seu cargo como sendo



“gerente”. Portanto, facilmente se compreende que os cargos dos funcionários são mais específicos e requerem capacidades mais particulares. Já os líderes têm de possuir conhecimentos mais abrangentes, nomeadamente sobre os concorrentes diretos e sobre as medidas que garantam a sustentabilidade da empresa. É, por isso, que os líderes trabalham mais horas semanais do que os funcionários, destacando o trabalho à noite e horas extra como uma constante no dia-a-dia. Ao nível do rendimento não se pode afirmar que existam diferenças estatisticamente significativas ao nível do género dos funcionários, mas é importante referir-se que os líderes possuem ordenados superiores aos funcionários.

Com base na análise efetuada, foi possível verificar que, embora a maioria dos funcionários e dos líderes não possuam ideias devidamente definidas e fundamentadas relativamente às eventuais diferenças de género, a discriminação ainda existe neste sector. É importante compreender-se que a maioria dos inquiridos refere que a presença da mulher vem contribuir para um ambiente mais favorável, contribuindo para um aumento dos benefícios empresariais. No entanto, também é referido que existem cargos específicos associados a géneros específicos, onde a mulher é prejudicada em relação ao homem. Também é referido que a existência de filhos dependentes é um dos principais fatores que dificultam a devida participação da mulher nos cargos de topo. Além de o género feminino ter de desempenhar cargos de subordinação no meio empresarial, ao nível do trabalho doméstico (trabalho não pago) são as mulheres que ainda desempenham grande parte das funções. Estas conclusões já tinham sido evidenciadas por Torres e Silva (1998) e Iversen *et al.* (2004), verificando-se uma concordância entre a literatura e os valores obtidos neste estudo empírico.

No entanto, é importante referir-se que alguns líderes introduziram algumas medidas como forma de proporcionar as mesmas oportunidades para ambos os géneros. Pode destacar-se a possibilidade de os funcionários possuírem horários de trabalho livres e flexíveis, permitindo que estes possam gerir as suas tarefas no restaurante e a nível pessoal. Diversos líderes apontam a igualdade salarial para cargos semelhantes como um critério fundamental, seja na sua empresa quer seja em qualquer sector. Acrescentam, também, que cargos que requeiram maior esforço devem possuir remuneração proporcional. Por outro lado, também é salientada a necessidade de haver uma forte ligação e confiança entre todos os elementos, como forma de haver uma participação democrática na tomada de decisão. É também referida, segundo alguns líderes, a possibilidade de os funcionários exercerem qualquer cargo no estabelecimento, permitindo que adquiram mais experiência dentro do restaurante. Portanto, embora a maioria dos líderes não tenha uma consciência direta sobre esta problemática, é de notar que implementam diversas medidas que têm um impacto direto na diminuição da discriminação no sector.

Assim, facilmente se compreende que, embora os investigadores tenham vindo a dar uma maior importância a este tema, a nível nacional não existem medidas que contribuam decisivamente para a proteção das mulheres. Segundo Casaca (2012), mesmo com os objetivos definidos pela Comissão Europeia que visam o aumento de mulheres em cargos administrativos, verifica-se que ainda existe um claro domínio do género masculino na maioria dos cargos de topo. No caso da restauração, os resultados são semelhantes, onde ao nível dos funcionários verificou-se que as mulheres representavam praticamente metade do total. Já ao

nível da liderança registou-se um domínio do género masculino, onde a maioria mulheres em cargos de chefia partilha a liderança com um elemento do sexo masculino.

Pode concluir-se, também, que a restauração é um sector caracterizado por proporcionar emprego temporário, onde tanto os líderes como os funcionários recebem ordenados consideravelmente baixos tendo em conta a quantidade de horas que despendem no estabelecimento. No entanto, Thrane (2008) menciona que a educação e a formação são cruciais para os salários dos indivíduos. Ao nível deste sector verifica-se exatamente o oposto, em que se torna essencial possuir experiência e técnicas que sejam aplicáveis no contexto empresarial e que diminuam os custos do restaurante. Portanto, o importante segundo os resultados obtidos é a manutenção do negócio com base em pessoal experiente e em custos reduzidos. Nota-se, no entanto, que a nível académico a maioria dos funcionários não possui sequer formação superior, tendo desempenhado sempre algum cargo diretamente associado a este sector.

Ao nível das características fundamentais da liderança nos estabelecimentos de restauração, compreende-se que os líderes devem possuir capacidade de tomar medidas no momento e estar preparados para situações diferentes no dia-a-dia. A inovação e o empreendedorismo são considerados fundamentais para garantir o contínuo sucesso do estabelecimento. Mais se acrescenta que os líderes devem proporcionar um ambiente em que os funcionários possam exercer as suas funções sem serem constantemente pressionados. Por outras palavras, os líderes devem ter confiança nos subordinados, permitindo que estes desempenhem as suas funções com base nas técnicas que considerarem ser as mais adequadas.

Ao nível da liderança, num contexto global, compreende-se que o género masculino ainda exerça a maioria dos cargos de topo. No entanto, as mulheres têm vindo a assumir uma maior representatividade nos trabalhos de maior importância. Esta tendência é fruto das características e dos tipos de liderança característicos das mulheres. Mesmo assim, é importante referir que a literatura não apresenta um consenso no que diz respeito a estes dois aspetos.

Ao nível das características da liderança, e de acordo com o estudo realizado, as mulheres, segundo os líderes, são mais determinadas e simpáticas e, segundo os funcionários, mais criativas e compreensivas do que os homens. Ambos identificam a capacidade de organização como o principal elemento que distingue as mulheres. A literatura refere perspetivas semelhantes às conclusões obtidas. Powell (2011) caracteriza as mulheres como sendo mais simpáticas do que os homens. Já Bem (1974) acrescenta a amabilidade e a sensibilidade como dois aspetos intrínsecos ao género feminino. Portanto, pode verificar-se uma certa concordância dos dados obtidos com a informação retirada de estudos prévios. No entanto, é importante complementar que, para alguns inquiridos, a liderança é inata e não existe qualquer diferença entre líderes de géneros diferentes.

No caso dos líderes masculinos, de acordo com os dados obtidos neste estudo, verificou-se que, segundo os funcionários, eram mais respeitáveis e possuíam mais conhecimentos sobre o sector. Já os próprios líderes destacam a teimosia e níveis superiores de motivação como as principais características dos homens. Ambos destacam a autoridade como a principal característica de um líder masculino. Comparando os resultados com a literatura,

compreende-se, novamente, uma certa homogeneidade nas conclusões. Bem (1974) refere a agressividade, o domínio e a competitividade como características tipicamente masculinas. Hoyt (2012) refere a autonomia como a principal característica dos homens que exerçam cargos de topo, e Eagly e Carli (2003) mencionam que o género masculino tende a ser mais intervencionista.

Numa outra perspetiva, é importante referir que, segundo os inquiridos, um líder de um estabelecimento de restauração não deve ser manipulador nem autoritário. Assim, é mais importante estar-se perante um ambiente democrático, onde todos os elementos possam exprimir as suas opiniões e desempenhar, com bastante liberdade, os seus cargos. De acordo com os dados obtidos, a liderança feminina seria a mais adequada para os estabelecimentos de restauração. O facto de serem mais criativas, organizadas e justas contribui para um desempenho mais eficaz dos cargos, sem haver a existência de um líder que esteja constantemente a pressionar o exercício das tarefas e à espera de resultados no momento.

No entanto, mesmo considerando que a liderança feminina traga um maior número de benefícios, ainda existe uma predominância masculina. Esta constante pode justificar-se pelo facto de os homens possuírem mais motivação para investir neste sector ou por estarem perante um negócio de cariz familiar. As poucas mulheres que lideram os estabelecimentos, ou se encontram casadas com o outro elemento da liderança, ou, então, em casos muito raros, decidem apostar no sector como forma de fugir ao desemprego e de expressar a sua criatividade num sector que consideram possuir um potencial crescente.

Denota-se, assim, uma nova concordância com o que é referido na literatura. Os resultados deste estudo são semelhantes ao que é destacado por Lindo (2003), associando um tipo de liderança transacional ao homem e liderança transformacional às mulheres. No primeiro caso destaca-se a burocracia e a existência de normas como uma constante. Já no segundo caso torna-se importante zelar pelos interesses do grupo e da empresa. Também existem alguns restaurantes onde se destaca a liderança *laissez-faire*, proporcionando maiores níveis de liberdade para os funcionários. Por último é importante concluir que existem elementos que optam pela liderança servidora como o principal tipo destacado no restaurante. Torna-se crucial servir as necessidades dos outros (subordinados ou clientes), proporcionando elevados níveis de empatia como forma de aumentar a confiança entre todos os elementos.

#### **7.4 Teste das hipóteses**

Após uma cuidada análise e discussão dos dados obtidos neste estudo empírico, torna-se essencial testar as hipóteses evidenciadas na metodologia. Assim, pretende-se averiguar se as hipóteses baseadas na literatura são verificadas, tendo em conta os dados retirados neste estudo.

A primeira hipótese a testar é a não existência de igualdade de género no setor da restauração. De acordo com o que foi verificado na análise dos resultados, pode aceitar-se esta hipótese, essencialmente pelo facto de as mulheres estarem mais representadas nos cargos de subordinação. Embora não se registem diferenças estatisticamente significativas ao nível do

rendimento no caso dos funcionários, no que diz respeito aos líderes verificou-se que os homens auferem rendimentos mensais superiores em comparação com as mulheres. Portanto, não se pode concluir que haja um ambiente de igualdade para ambos os géneros, pois a mulher continua a ser discriminada tanto ao nível da liderança como do rendimento. A hipótese H1: “Não existe igualdade de género no setor da restauração” foi verificada.

De acordo com a literatura verificou-se que elementos de géneros diferentes poderiam optar por tipos de liderança diferentes. Neste estudo, ao nível dos funcionários constatou-se que os líderes masculinos eram mais autoritários e respeitáveis, enquanto as líderes eram mais organizadas e criativas. Já os líderes concluíram que os homens eram mais teimosos e autoritários, e as mulheres organizadas e simpáticas. Facilmente se compreende que existem diferenças em relação aos estilos de liderança entre os géneros. Desta forma, a hipótese H2: “Existem disparidades em relação ao tipo de liderança exercido por homens e mulheres” é igualmente verificada.

As mulheres ainda se encontram numa fase inicial no que diz respeito ao exercício de cargos de liderança. No entanto, as empresas de pequena dimensão podem gerar oportunidades para o género feminino demonstrar as suas capacidades de liderança. No caso da restauração concluiu-se que as mulheres que ocupam cargos superiores realizam essa função tendo em conta um tipo de liderança partilhada, encontrando-se maioritariamente casadas com um elemento que também gere o negócio. Assim, a hipótese H3: “As mulheres ocupam lugares de maior importância em estabelecimentos de cariz familiar” é verificada. Conclui-se que a existência de um casal de líderes beneficia a participação da mulher e a relação com os subordinados.

Por último, tornou-se relevante compreender se o género do líder está relacionado com a sua capacidade de levar o estabelecimento a atingir os seus objetivos. De acordo com este estudo, verificou-se que uma grande parte das empresas não tem conseguido registar um aumento do volume de negócios. Tendo em conta esta condicionante, a hipótese H4: “Estabelecimentos liderados por ambos os géneros são igualmente viáveis” não foi possível ser verificada, essencialmente devido ao período de depressão económica que se tem vivido e que impede grande parte dos líderes de poder registar valores positivos nos seus estabelecimentos.

## **7.5 Síntese e conclusões**

No final deste capítulo é importante destacarem-se as principais conclusões resultantes da informação extraída dos funcionários e dos líderes dos restaurantes da cidade de Aveiro. É essencial evidenciar que, ao longo de todo o capítulo, foram elaboradas diversas conclusões de acordo com as questões analisadas, portanto nesta síntese pretende-se apenas extrair os elementos mais importantes.

Assim, pode concluir-se os seguintes aspetos:

- A totalidade dos restaurantes insere-se no campo das PME, sendo que a maioria são microempresas;

- Poucos funcionários e líderes possuem formação em turismo. O nível de qualificações é baixo, embora os líderes tenham níveis de formação superiores aos funcionários;
- As mulheres, enquanto funcionárias, assumem essencialmente o cargo de empregadas de mesa;
- Relativamente ao tipo de contrato, as mulheres estão maioritariamente representadas em empregos sem termo. Os homens exercem as suas funções perante contratos a termo;
- Os homens assumem maioritariamente os cargos de liderança. A maioria das mulheres que exerce esses cargos baseia-se num estilo de liderança partilhada, estando casadas com um elemento do género masculino igualmente responsável pela liderança;
- Não existem diferenças estatisticamente significativas ao nível do rendimento dos funcionários, sendo que as mulheres estão mais concentradas ao nível dos cargos de subordinação. Contudo, ao nível da liderança já se verificam diferenças estatisticamente significativas, sendo que os homens auferem quantias superiores mensalmente em comparação com as mulheres;
- Os líderes decidiram apostar na restauração essencialmente por terem gosto pelo sector, por terem sido influenciados por amigos ou familiares ou para não continuarem desempregados;
- Os líderes defendem que a incorporação de elementos do género feminino na liderança de qualquer empresa contribuiria para uma maior eficácia e para um aumento da competitividade;
- De acordo com os líderes e funcionários, verifica-se que os líderes masculinos são mais desorganizados e autoritários. Já as mulheres são mais organizadas e criativas. No entanto, ambos os géneros têm igual capacidade para exercer cargos de liderança.

## **8 Conclusões finais**

### **8.1 Introdução**

A intensa pesquisa bibliográfica relativa aos temas do género, da liderança e do turismo e a aplicação do inquérito por questionário aos restaurantes da cidade de Aveiro possibilitou a formulação de conclusões finais. Portanto, neste último capítulo, pretende mencionar-se as principais conclusões da literatura e associá-las aos resultados obtidos no estudo realizado. Assim, será possível verificar se as conclusões registadas na literatura podem ser generalizadas ou se, por outro lado, haverá resultados díspares de estudo para estudo.

É importante referir que qualquer estudo apresenta sempre um conjunto de barreiras e adversidades que impossibilitam o seguimento linear dos objetivos traçados. São mencionadas as principais dificuldades encontradas e as formas utilizadas para as conseguir ultrapassar, assim como as limitações do estudo. A realização da investigação também veio gerar contributos para a formação de conhecimento científico, sendo necessário referirem-se e explicarem-se esses aspetos.

Em última instância são mencionados eventuais estudos futuros que poderão suceder e basear-se nesta investigação científica. Estes estudos terão como base o género a liderança e o sector do turismo, pois são os três principais conceitos da investigação elaborada.

### **8.2 Conclusões gerais**

A realização de todo o projeto de investigação permitiu que se retirasse uma diversidade de conclusões relacionadas com a temática da igualdade de género e de liderança. Estas observações são relativas à restauração na cidade de Aveiro, mas são igualmente relevantes para uma análise da globalidade, tanto de destinos como de sectores.

Numa análise da igualdade do género, a principal conclusão que se retirou do estudo efetuado foi a inexistência de discriminação nos restaurantes da cidade de Aveiro, de uma forma direta. É referido, no entanto, que a existência de filhos dependentes e a gravidez podem afetar negativamente a participação da mulher no mercado de trabalho, bem como a progressão na carreira.

No caso dos líderes masculinos, de acordo com os dados obtidos neste estudo, verificou-se que, segundo os funcionários, eram mais respeitáveis e possuíam mais conhecimentos sobre o sector. Já os próprios líderes destacam a teimosia e níveis superiores de motivação como as principais características dos homens. Ambos destacam a autoridade como a principal característica de um líder masculino. Comparando os resultados com a literatura, compreende-se, novamente, uma certa homogeneidade nas conclusões.

Assim, pode concluir-se que os resultados obtidos no estudo efetuado aos restaurantes da cidade de Aveiro vieram a comprovar as conclusões referidas na literatura, destacando características mais associadas ao coletivo por parte da mulher, e uma ligação mais direta do homem aos resultados e à clara distinção entre os cargos. No entanto, não se podem

generalizar os resultados obtidos, tanto no estudo efetuado como na literatura, pois existirão exceções que, embora eventualmente sub-representadas, também tenham sucesso nos negócios que explorem.

No que diz respeito aos tipos de liderança, conclui-se que tanto os líderes como os funcionários destacam a importância de se ser capaz de tomar decisões no momento e de se inovar com alguma frequência. É importante haver troca de ideias, bem como relações positivas entre todos os elementos. Também se destaca a necessidade de o pessoal ser competente e de haver uma constante cooperação entre todos os elementos como forma de se atingirem os objetivos empresariais.

Numa perspetiva contrária, desvalorizam-se os elementos que sejam manipuladores e autoritários e que não queiram fornecer todas as informações aos subordinados. Portanto, de acordo com o que se verificou em parágrafos anteriores, existe uma concordância no sentido em que deve haver um foco no trabalho de equipa e na entreaajuda. Desta forma, pode afirmar-se que o líder feminino se enquadra nas características-chave que os trabalhadores da restauração destacam como sendo cruciais para o sucesso do restaurante. Já os homens possuem as características que, de acordo com a informação obtida, são mais prejudiciais para o devido funcionamento da empresa. Mesmo assim, são estes que continuam a dominar, tanto na restauração como em outros sectores, registando-se um certo paradoxo associado aos estereótipos criados pela sociedade.

Pode concluir-se que os objetivos previamente definidos foram alcançados e foi possível obter-se uma nova perspetiva sobre um tema ainda pouco aprofundado. Tanto os líderes como os funcionários não possuem muita consciência sobre esta problemática, daí tornar-se importante apresentar as principais conclusões sobre o estudo efetuado. A identificação das principais barreiras à igualdade de género e a explanação das características de liderança mais relevantes são cruciais para a criação de um ambiente mais justo para todos os elementos, aumentando a competitividade e a motivação, tanto dos líderes como dos funcionários.

### **8.3 Contributos da investigação**

O cumprimento dos objetivos através de uma incessante pesquisa bibliográfica e da realização, e posterior análise, dos inquéritos por questionário veio acrescentar aspetos cruciais no âmbito da igualdade do género e da liderança.

Assim, este estudo empírico veio contribuir nos seguintes aspetos:

- Introdução, definição, clarificação e comparação de conceitos chave relacionados com a temática do género e da liderança;
- Identificação das principais barreiras à igualdade de género presentes na atualidade;
- Comparação das realidades vividas nos países desenvolvidos e nos países em vias de desenvolvimento;
- Clarificação das principais características que um líder deve possuir;
- Distinção entre as características típicas de uma liderança masculina e de uma liderança feminina;

- Apresentação de uma metodologia passível de ser aplicada, não só num contexto da restauração, mas em qualquer sector diretamente associado ao turismo;
- Análise da igualdade de género segundo a perspectiva dos líderes e dos funcionários dos restaurantes de Aveiro;
- Delimitação das principais barreiras que dificultam a igualdade de género na restauração;
- Referência de eventuais medidas de igualdade de género possíveis de serem aplicadas no sector;
- Conhecimento das principais características de liderança de um restaurante segundo os funcionários e os líderes;
- Distinção das características de um líder masculino e um líder feminino segundo a perspectiva dos líderes e dos funcionários;
- Identificação do número de funcionários e a respetiva dimensão dos restaurantes da cidade de Aveiro.

Portanto, com base em todos estes contributos fornecidos, facilmente se pode compreender que esta investigação e apresenta uma grande diversidade de contributos para a literatura associada à temática, bem como para o próprio setor da restauração. Mais ainda, tendo em conta o nível geográfico, fornece informação específica de uma das principais cidades de Portugal, aumentando a importância do estudo. Assim, foi possível conhecer-se que realmente existe discriminação na restauração, elucidando-se tanto os líderes como os funcionários para esta tendência. Tendo em conta estes aspetos e todo o setor do turismo, dever-se-iam aplicar políticas (tanto a nível macro como simplesmente a nível de todas as empresas) que contribuíssem para um ambiente de iguais oportunidades para ambos os géneros.

Mesmo estando perante um tema relativamente recente e ainda com ausência de fundamentação teórica aprofundada, este estudo contribui para a formulação de conhecimento científico associado à igualdade de género e de liderança. Espera-se, a curto e a longo prazo, que este estudo contribua de forma positiva para a igualdade de oportunidades para ambos os géneros e para o combate à segregação em cargos específicos.

#### **8.4 Limitações do estudo**

A realização do trabalho científico teve, também, diversas dificuldades associadas, impossíveis de ser contornadas mas importantes de serem referidas pois complicaram o processo de formação de conhecimento. Assim, este ponto visa apontar os principais aspetos que condicionaram a elaboração de toda a dissertação.

Em primeiro lugar, é importante referir-se a existência de algumas publicações com informação relevante para o tema. A impossibilidade de consulta desse material deve-se à inexistência da informação em suporte escrito ou em formato digital. A não consulta de algumas publicações poderá denotar a ausência de informação crítica. No entanto, para se contornar esta contrariedade, localizaram-se artigos igualmente importantes e que contribuíram de forma semelhante para as conclusões finais. Assim, embora haja uma falha de eventuais autores com contributos essenciais para a temática, procurou-se mencionar as



principais conclusões de estudiosos que tenham obtido dados mais recentes e associados ao sector do turismo.

Também é importante ser referido que o tema do género apenas na última década tem vindo a assumir uma maior importância para os investigadores. No entanto, combinando esse tema com a liderança e com o sector do turismo, o número de estudos é significativamente menor, onde a informação ainda é bastante escassa e é necessário haver um debate mais aprofundado sobre a temática. Só assim será possível verificar se existe realmente discriminação neste sector e que medidas devem ser aplicadas como forma de se combater eventuais tendências ou estereótipos típicos de uma sociedade.

Como forma de completar o que foi referido no parágrafo anterior, quanto mais se aprofunda um tema, tendencialmente mais escassa é a informação. Tal é verificado neste estudo, onde não existe qualquer fonte que combine os temas do género e da liderança e os apliquem ao sector da restauração, mais concretamente aos restaurantes. Portanto, não existe nenhuma publicação em concreto que tenha sido utilizada como forma de estruturar o presente estudo. Foi necessário recorrer-se a uma diversidade de conclusões mencionadas na literatura consultada e adaptá-las ao questionário, como forma de se estruturar o objeto de estudo e ser possível retirar-se as principais conclusões relativamente à temática.

A existência de dados estatísticos valida e comprova de forma mais ativa as afirmações estruturadas, tanto pela literatura como pelo investigador. No entanto, em alguns casos, registou-se a ausência de estatísticas oficiais que viessem corroborar conclusões, por muito previsíveis que fossem. Procurou-se sempre apresentar os valores mais atuais e que fossem representativos da realidade, mas é importante denotar que quanto mais específico o tema é mais complicado se torna apresentar dados estatísticos.

Para se conseguir obter uma lista completa de todos os restaurantes da cidade de Aveiro, recorreu-se ao Gabinete de Atendimento Integrado (GAI) da Câmara Municipal de Aveiro. Houve o pedido de um requerimento para se obter informação acerca da totalidade dos estabelecimentos, a sua localização e os elementos que exerciam a liderança dos restaurantes, como forma de tornar mais eficaz a recolha de dados. No entanto, o requerimento foi indeferido, dificultando todo este processo. Como forma de contornar esta limitação, recorreu-se à AHRESP para se obter uma lista semelhante. Desta vez foi possível obter a informação pretendida, embora estivesse um pouco desatualizada. Assim, foi necessário percorrer a cidade como forma de completar a lista e obter a totalidade dos dados respeitantes à população dos restaurantes da cidade de Aveiro.

É importante notar que o objeto de estudo não se tratava de uma amostra mas sim da totalidade dos funcionários e dos líderes dos restaurantes das freguesias da Vera Cruz e da Glória. Portanto, pretendia-se analisar a população. No entanto, como já foi referido anteriormente, é importante apontar como uma das principais limitações o facto de não se conseguir entrevistar a população toda. Mesmo assim, conseguiu-se obter uma taxa de resposta de cerca de 80% das empresas e 50% dos funcionários. No que diz respeito aos funcionários, a falta de tempo e a necessidade de se dedicarem intensivamente ao cargo que desempenham foram os principais fatores que impediram uma taxa de resposta superior. Já no caso dos estabelecimentos, é importante referir que alguns se encontravam encerrados

durante períodos de tempo indefinidos ou simplesmente pretendiam não fornecer quaisquer informações que relatassem as suas opiniões ou dados relativos ao estabelecimento.

É importante referir-se as baixas habilitações escolares dos entrevistados (mais precisamente os funcionários) como uma limitação do estudo. Mesmo realizando-se o questionário presencialmente, em que o entrevistador explicava detalhadamente o que era pretendido com cada questão, muitos inquiridos não conseguiam perceber o objetivo de algumas questões, ou simplesmente não sabiam do que se tratava em relação ao tema do género. Não foram realizadas entrevistas a esses elementos pois as respostas iriam distorcer os resultados e não iriam representar a opinião geral dos elementos da restauração. Optou-se simplesmente por inquirir os elementos que, após uma constante explicação de todas as questões, conseguissem fornecer uma opinião devidamente estruturada relativamente à igualdade de género e de liderança no sector da restauração.

Mesmo tendo em conta a diversidade de adversidades registadas ao longo de todo o processo de investigação, é importante referir a necessidade de se ultrapassar ou contornar as limitações apresentadas. Portanto, caso se pudessem eliminar todas estas barreiras, o estudo beneficiaria. No entanto, é de referir que as dificuldades não tiveram uma grande implicação negativa para o cumprimento dos objetivos previamente definidos.

Apesar de tudo, um estudo empírico apresenta sempre algumas limitações, que não são possíveis de serem superadas por parte de um investigador. No caso desta investigação em particular, o principal aspeto a ser mencionado é o facto de o estudo ter sido aplicado apenas aos restaurantes das freguesias da Vera Cruz e da Glória da cidade de Aveiro. Embora os dados sejam representativos destes locais, numa escala maior poderá haver divergências.

### **8.5 Pistas para estudos futuros**

Após esta investigação ser concluída torna-se relevante apontar eventuais estudos futuros que estejam, direta ou indiretamente, associados à problemática. A formação de conhecimento e a discussão de resultados irão permitir a obtenção de conclusões fundamentais para a igualdade de género e liderança. É importante compreender-se que a existência de estudos diferentes ou de investigações semelhantes, mas realizadas em períodos de tempo ou locais diferentes, poderão apresentar resultados distintos.

Assim, destacam-se dois tipos de eventuais estudos futuros passíveis de ser realizados: (i) estudos diretamente associados com os restaurantes e (ii) estudos associados ao sector do turismo. No primeiro caso, as principais sugestões são as seguintes:

- Realização de uma investigação semelhante num contexto temporal diferente, como por exemplo a época alta;
- Elaboração do estudo para restaurantes com características tradicionais e comparação com os restaurantes mais modernos;
- Expandir o estudo para outros locais, podendo-se realizar eventuais comparações tanto entre as localidades como entre estudos realizados previamente.

No caso da aplicação de estudos associados ao sector do turismo, podem registar-se as seguintes possibilidades:

- Realização de estudos semelhantes a outros subsectores pertencentes à restauração (bares, discotecas, entre outros) e comparação de resultados;
- Realização de um estudo a outros eixos da Conta Satélite de Turismo, como o caso das Agências de Viagens e Operadores Turísticos;
- Compreender que medidas poderiam ser introduzidas pelo governo como forma de promover de forma decisiva a igualdade de género.

Por outro lado, poder-se-ia realizar um estudo tendo em conta alguns conceitos mais recentes, nomeadamente o efeito *glass escalator* (homens que ascendem rapidamente a cargos de liderança em profissões dominadas por mulheres) e o efeito *glass cliff* (mulheres que ascendem muito rapidamente ao topo podem sofrer o risco de falhanço iminente).

## Referências bibliográficas

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678-690.
- Ahmad, A. (1995). Role conflict and coping behaviour of married working women. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 3(2), 97-104.
- Alarcon, D. M., & Ferguson, L. (2011). *El turismo como oportunidad: buenas prácticas en turismo sostenible con perspectiva de género*. España: FIIAPP.
- Alves, F., Arêdes, J., & Carvalho, J. (2005). *705 Azul: Caderno de actividades* (4 ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Amorim, R. (2009). *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher: lições de 25 executivas que mandam nas grandes companhias em Portugal*. Portugal: Prime Books.
- Andersson, T. D. (2007). The Tourist in the Experience Economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 46-58.
- André, I. M., & Feio, P. A. (1999). Development and Equality between women and men in the Portuguese labour market. *South European Society and Politics*, 4(2), 54-71.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and Leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. <http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6>
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011). Advances in theory and research on authentic leadership. <http://centerforpos.org/conference2011/wp-content/uploads/2011/02/POS-Hbk-Ch-60-Authentic-Leadership-Avolio-Mhatre.pdf>
- Awumbila, M. (2006). Gender equality and poverty in Ghana: implications for poverty reduction strategies. *Geo Journal*, 67, 149-161.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12 ed.). Belmont: Wadsworth.
- Banco Mundial. (2006). *Gender equality as smart economics: a World Bank group gender action plan (Fiscal years 2007-10)*. Washington DC: Banco Mundial.
- Bass, B. M. (1981). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational Leadership* (2 ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, T. (2006). The Future of Work and Employment in Tourism *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Oxford: Elsevier.
- Belasen, A., & Frank, n. (2012). Women's leadership: using the competing values framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 192-214.
- Bem, S. M. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Berg, M. v. d. (2011). Femininity as a city marketing strategy: gender bending Rotterdam. *Urban Studies*, 49(1), 153-168.

- Bernard, C. (1997). The nature of leadership. In K. Neil (Ed.), *Leadership: classical, contemporary and critical approaches* (pp. 89-111). New York, United States: Oxford University.
- Bessi res, Y., & Niedzwiecki, P. (1991). *Women in the french revolution (1789)*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Bowles, H. R., & McGinn, k. L. (2005). Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: new perspectives and research*. Malwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Breda, Z. (2010). *Redes relacionais e a internacionaliza  o da economia do turismo*. (Tese de Doutoramento), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Breen, J., Bergin-Seers, S., Jago, L., & Carlsen, J. (2005). *Small and Medium Tourism Enterprises: The identification of good practice*. Australia.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256-268.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London, United Kingdom: SAGE.
- Buckmaster, S. (2004). Leadership and Gender: Let me count the ways. <http://www.futureworksconsulting.com/resources/ka9leadership.pdf>
- Buhalis, D. (1996). Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-sized Tourism Enterprises. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 1-6.
- Buhalis, D., & Peters, M. (2006). SMEs in Tourism *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools*. Oxford: Elsevier.
- Bullón, F. M. (2009). The gap between male and female pay in the Spanish tourism industry. *Tourism Management*, 30, 638-649.
- Burgess, J., & Strachan, G. (2005). Integrating work and family responsibilities: policies for lifting women's labour activity rates. *Just Policy*, 35, 5-12.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, United States of America: Harper & Row.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity* (L. J. Nicholson Ed.). London: Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: on the discursive limits of "sex"*. New York: Routledge.
- Camilleri, E. (2007). *Leadership in the public service: is there gender difference?* Paper presented at the European Group for Public Administration Annual Conference, Madrid, Spain.
- Carvalho, I., Costa, C., & Breda, Z. (2010). *Work-family unbalance in the Portuguese tourism sector: Strategies for a better life and improved upward mobility*. Paper presented at the Equality growth & sustainability: do they mix?, Linköping.
- Casaca, S. F. (2012). *Mulheres na liderança*. Retrieved 1 de Janeiro de 2013, from [http://economico.sapo.pt/noticias/mulheres-na-lideranca\\_157948.html](http://economico.sapo.pt/noticias/mulheres-na-lideranca_157948.html)
- Cave, P., & Kilic, S. (2010). The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280-292.
- Chant, S. (1997). Gender and tourism employment in Mexico and the Philippines. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, Work and Tourism*. London.
- Chapman, J., & Randell, S. (2011). Contribution of tourism to gender equality and women's empowerment in the Great Lakes region: Women's empowerment through community-based tourism and cultural exchanges. 1-17.

- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 27-43.
- Clark, G. (2001). Farm wages and living standards in the industrial revolution: England 1670-1850. *The Economic History Review*, 54(3), 477-505.
- Clark, J. D. (1992). Women in the french revolution: the failure of the Parisian women's movement in relation to the theories of feminism of Rousseau and Condorcet. <http://www.tcr.org>
- Clark, M., Riley, M., Wilkie, E., & Wood, R. C. (1998). *Researching and writing dissertations in hospitality and tourism* (1 ed.). London: Thomson Business Press.
- Coleman, M. (2003). gender and the Orthodoxies of Leadership. *School Leadership & management: Formerly School Organization*, 23(3), 325-339.
- Collinson, D., Knights, D., & Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Comissão Europeia. (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>
- Comissão Europeia. (2007). *Gender mainstreaming of employment policies: a comparative review of 30 European countries*. Luxemburgo: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2011). *Report on Progress on Equality between Women and men in 2010: the gender balance in business leadership*. Luxembourg: União Europeia.
- Comissão Europeia. (2013). Tackling the gender pay gap in the European Union. Luxemburgo: Comissão Europeia.
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género [CIG]. (2013). *Plano de Actividades*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego [CITE]. (2008). *Guia de auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. Lisboa: Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R., & Minguéns, J. (2008). The benefits of networks to SME's. In C. Cooper, N. Scott & R. Baggio (Eds.), *Networks Analysis in Tourism: From Theory to Practice*: Channel View Publications.
- Costa, C., Carvalho, I., & Breda, Z. (2011). Gender inequalities in tourism employment: The Portuguese case. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 15, 39-54.
- Costa, C., Carvalho, I., Caçador, S., & Breda, Z. (2012a). Future higher education in tourism studies and the labor market: Gender perspectives on expectations and experiences. *Journal of teaching in travel & tourism*, 12(1), 70-90.
- Costa, C., Carvalho, I., Caçador, S., & Breda, Z. (2012b). Gender and entrepreneurship in tourism: an analysis of tourism graduates' entrepreneurial profile. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 12, 70-90.
- Costa, C., Caçador, S., Carvalho, I., Breda, Z., & Costa, R. (2013). The Influence of Gender and Education-Related Variables on Career Development: The Case of Portuguese and Brazilian Tourism Graduates. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(2), 148-169.

- Costa, R. (2005). *Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2 ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, S. A. (2000). Sobre o trabalho precário no feminino: uma breve reflexão. [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dd52b7c864\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dd52b7c864_1.PDF)
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. London: SAGE Publications Ltd.
- Câmara Municipal de Aveiro. (s.d). Freguesias do Município de Aveiro. [www.prof2000.pt/users/ibarbosa/materialtrabalhoaveiro/c\\_m\\_aveirofreguesias.htm](http://www.prof2000.pt/users/ibarbosa/materialtrabalhoaveiro/c_m_aveirofreguesias.htm)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2 ed.). California: SAGE.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employee's commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*(9), 31-42.
- Dombrowski, N. A. (1999). *Women and war in the twentieth century: Enlisted with or without consent*. New York: Routledge.
- Donlevy, V., & Silvera, R. (2007). *Implementing gender equality in enterprises: report on best practices and tools in Europe*. European Union: European Union.
- Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). Chapter 1, The Nature and Importance of Leadership *Leadership 2nd Asia-Pacific Edition*: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- EHRC. (2010). *A practical guide to revising gender equality schemes*. Retrieved from [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/PSD/a\\_practical\\_guide\\_to\\_revising\\_gender\\_equality\\_schemes.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/PSD/a_practical_guide_to_revising_gender_equality_schemes.pdf)
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). *Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Programs*: INSEAD.
- Emmerik, H. v., Wendt, H., & Euwema, M. C. (2009). Gender Ration, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-21.
- Ertac, S., & Gurdal, M. Y. (2012). Deciding to decide: gender, leadership and risk-taking in groups. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 83, 24-30.

- Espírito Santo, P. d. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais: Génese, Fundamentos e Problemas* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Eurostat. (2009). *European Business: Facts and figures*. Luxemburgo.
- Eurostat. (2010). *Tourism statistics in the European Statistical System: 2008 Data*. Luxemburg.
- Eurostat. (2011). *Tourism Satellite Accounts (TSA) in Europe* (2010 edition ed.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evans-Pritchard, E. E. (1963). *La femme dans les sociétés primitives et autres essais d'anthropologie sociale*. Québec: Macintosh.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for Business: making full use of the nation's human capital*. Washington DC: U.S. Department of Labor, Federal Publications.
- Ferguson, L. (2007). Funding inequality: how socially conservative development projects limit the potential for gender equitable development. *Political Perspectives*, 1(1), 1-31.
- Ferguson, L. (2009). Analysing the gender dimensions of tourism as a development strategy. *PP03/09*.
- Ferguson, L. (2010). Interrogating "Gender" in Development Policy and Practice. *International Feminist journal of Politics*, 12(1), 3-24.
- Ferguson, L. (2011). Promoting gender equality and empowering women? Tourism and the third Millennium Development Goal. *Current Issues in Tourism*, 14, 235-249.
- Ferreira, A. (2007). A mulher no sector dos serviços: Percurso histórico e desigualdades. *Revista Lusófona de Ciências Sociais*, 3, 259-268.
- FIDA. (2000). An IFAD approach to gender mainstreaming. [www.ifad.org/pub/gender/menglish.pdf](http://www.ifad.org/pub/gender/menglish.pdf)
- Foss, K. A., Foss, S. K., & Griffin, C. L. (1999). *Feminist Rhetorical Theories*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Franzosi, R. (2011). Content Analysis: objective, systematic and quantitative description of content. In R. Franzosi (Ed.), *Content Analysis* (Vol. 1). London: SAGE.
- Freedman, J. (2011). *Concepts in the social sciences: Feminism*. Buckingham: Open University Press.
- Freitas, A. C. (2012). Portuguesas são das mulheres que mais trabalham sem receber. <http://www.publico.pt>
- Freund, A. (2011). The Citoyenne Tallien: Women, Politics, and Portraiture during the French Revolution. *Art Bulletin*, 93(3), 325-371.
- Galbi, D. A. (1996). Through the eyes in the storm: Aspects of the personal history of women workers in the industrial revolution. *Social History*, 21(2), 142-159.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, Transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review*, 6, 62-76.
- Garrett, S. (1987). *Gender*. London: Tavistock Publications.
- Gastil, J. (1997). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. In K. Grint (Ed.), *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*. New York, United States: Oxford University Press.
- Gedney, C. R. (1999). Leadership effectiveness and gender. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/acsc/99-061.pdf>
- Gentry, K. M. (2007). Belizean Women and Tourism Work: Opportunity or Impediment? *Annals of Tourism Research*, 34(2), 447-496.



- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, United States: Jossey Bass.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The international journal of human resource management*, 23(4), 808-825.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family Business in Tourism: State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Gilmore, J., & Pine, B. (1999). *The experience economy: Work is theater & everybusiness a stage*. Boston: The Harvard Business.
- Go, F., & Klooster, E. v. t. (2006). Managing Globalization *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Oxford: Elsevier.
- González, P., Santos, M. C., & Santos, L. D. (2005). *The gender wage gap in Portugal: recent evolution and decomposition*. Centro de Estudos de Economia Industrial, do Trabalho e da Empresa.
- Goodnight, R. (2004). Laissez-Faire Leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership*: SAGE Publications.
- Grayzel, S. R. (2002). *Women and the First World War*. London: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. New Jersey, United States: Paulist Press.
- Grint, K. (1997). *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*. Estados Unidos.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 511-528.
- Guerreiro, M. d. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar* (CITE Ed. 4 ed.). Lisboa: MTSS.
- Guerreiro, M. d. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Comissão para a igualdade no trabalho e no emprego.
- Haig, D. (2004). The inexorable rise of gender and the decline of sex: social change in academic titles, 1945-2001. *Archives of Social Behavior*, 33(2), 87-96.
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: the role behavior of college educated women. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 471-486.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>
- Hanashiro, D., Nassif, F., Nassif, V., Carvalho, V., & Bido, D. (2005). *Diversidade na Liderança: Há Diferença em Género?* : Enampad.
- Har-Even, E. (2002). Women and Glass Ceiling in the American Workplace: Describing the Phenomenon and its internal and external causes. 1-9. <http://www.wise-leaders.com/blog/wp-content/manchesterreview002.pdf>
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

- Harvey, M. J., Hunt, J., & Harris, C. C. (1995). Gender and community tourism dependence level. *Annals of Tourism Research*, 22(2), 349-366.
- Hausman, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2012). *The global gender gap index 2012*. Geneva: World Economic Forum.
- Haven-Tang, C., & Jones, E. (2012). Local leadership for rural tourism development: a case study of advantage Monmouthshire, UK. *Tourism Management Perspectives*, 4, 28-35.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Estados Unidos.
- Hemmati, M. (2000). Women's employment and participation in tourism. *Sustainable Travel & Tourism*, 17-20.
- Hempfill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behaviour description questionnaire*. Ohio State University: Columbus: Bureau for Business Research.
- Henderson, K. (1994). Perspectives on analyzing gender, women and leisure. *Journal of Leisure Research*, 26, 119-137.
- Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M. T., & Skaggs, S. L. (2012). The effect of gender on leadership and culture. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2), 37-48.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holt, R. (1996). What is the role of new firms in a local economic development strategy? How the issue was tackled in developing Forth Valley Enterprises's business strategy. In M. W. Danson (Ed.), *Small Firm Formation and Regional Economic Development*. Londres, Reino Unido.
- Holter, Ø. G. (1997). Work, gender and the future. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 167-174.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1, 171-234.
- Hoyt, C. L. (2012). *Women and Leadership Leadership: Theory and Practice* (5 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Hughes, R., Ginnet, R., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (1 ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Hughes, S. S., & Hughes, B. (2005). Women in Ancient Civilizations. In B. G. Smith (Ed.), *Women's History in Global Perspective* (Vol. 2). United States of America: American Historical Association.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling. Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs, *The Wall Street Journal*, pp. 1-4.
- Ianniello, F. (1999). *O papel da pequena empresa na UE*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.
- INE. (2002). Definição do conceito de rendimento líquido. <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/2663?modal=1>
- INE. (2003). *Estudo de Implementação da Conta Satélite do Turismo em Portugal*. Faro, Portugal: Delegação Oficial do Algarve.
- INE. (2006). *Conta Satélite do Turismo de Portugal, 200-2002- Análise de Resultados*.
- INE. (2008a). *Indivíduos empregados por nível de educação e actividades características*: INE.
- INE. (2008b). *Salários brutos por posto de trabalho, género e actividades características*. [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=cn\\_quadros&boui=95392956](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=cn_quadros&boui=95392956)

- INE. (2010). Micro, pequenas e médias empresas em Portugal. [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2)
- INE. (2011). População residente por local de residência e sexo.
- INE. (2012a). Censos 2011: Resultados Definitivos. <http://www.mapas.ine.pt/map.phtml>
- INE. (2012b). *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa, Portugal.
- Iversen, T., Rosenbluth, F., & Soskice, D. (2004). Women and the service sector. <http://www.international.ucla.edu>
- Jamrozy, U., Backman, S. J., & Backman, k. F. (1996). Involvement and opinion leadership in tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(4), 908-924.
- Jellal, M., Nordman, C. J., & Wolff, F.-C. (2006). *Theory and evidence on the glass ceiling efect using matched worker-firm data*. Paris: DIAL.
- Jennings, G. (2010). *Tourism Research* (2 ed.). Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Jones, D. W., & Rudd, R. D. (2007). *Transactional, Transformational or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders( Deans) Leadership Styles*. Paper presented at the AAAE Research Conference.
- Jordan, F. (1997). An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment. *Tourism Management*, 18(8), 525-534.
- Jorge, M. M. A. (2010). A mulher como " o outro"- a filosofia e a identidade feminina *Porque nos interessa a Filosofia?* Lisboa: Esfera do Caos.
- Jornal de Notícias. (2012). Portugal desce 12 lugares na lista da igualdade entre mulheres e homens. [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content\\_id=2844931](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=2844931)
- Kale, S. D. (2002). Women, salons and the state in the aftermath of the french revolution. *Journal of Women's History*, 13(4), 54-80.
- Kali, S. (2008). Definition of Feminism. Retrieved 21 de Dezembro de 2012, from <http://ezinearticles.com/?Definition-of-Feminism&id=1697184>
- Kara, D. (2012). Gender differences of middle-level hotel managers self evaluation ratings in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11, 1-15.
- Keith, K. M. (2008). The Key Practices of Servant-Leaders. <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf>
- King, B. E., Breen, J., & Whitelaw, P. A. (2012). Hungry for Growth? Small and Medium-sized Tourism Enterprise(SMTE) Business Ambitions, Knowledge Acquisition and Industry Engagement. *International Journal of Tourism Research*, 1-10. <http://www.wileyonlinelibrary.com>
- Kinnaird, V., & Hall, D. (1996). Understanding tourism processes: a gender-aware framework. *Tourism Management*, 17(2), 95-102.
- Konrad, A. M., Corrigan, E., Lieb, P., & JR, J. E. R. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management*, 25(2), 108-131.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. California: SAGE.
- Lacerda, M. (s.d). Ria de Aveiro. [www.av.it.pt/aveirocidade/pt/ria/ria.htm](http://www.av.it.pt/aveirocidade/pt/ria/ria.htm)
- Ladkin, A., & Weber, K. (2011). Leadership issues and challenges in the tourism industry: A Hong Kong Perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(3), 273-288.
- Lall, M., & Sahai, S. (s.d). Women in Family Business. <http://www.isb.edu/FamilyBusinessConference/WomeninFamilyBusiness.pdf>

- Leacock, E. (1978). Women's status in Egalitarian Society: Implications for social evolution. *Current Anthropology*, 19(2), 247-275.
- Lerner, G. (1986). *The Creation of Patriarchy*. New York: Oxford University Press.
- Levin, P. (2001). Gendering the Market : Temporality, Work, and Gender on a National Futures Exchange. *Work and Occupations*, 28(1), 112-130.
- Lewis, J. J. (s.d). The day suffrage battle was won. [www.womenhistory.about.com](http://www.womenhistory.about.com)
- Lindo, M. R. (2003). Empreendedorismo, estilos de liderança e diferenças quanto ao género. <http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emjg/2.pdf>
- Lockwood, N. R. (2004). The glass ceiling: Domestic and International perspectives. *2004 Research Quarterly*, 2-10.
- Long, V. H., & Kindon, S. L. (1997). Gender and tourism development in Balinese villages. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, Work and Tourism*. London.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241-258). San Francisco, United States: CA: Berrett-Koehler.
- Macarie, F. C., Hintea, C., & Mora, C. (2011). Gender and Leadership. The impacts on organizational culture of public institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 32, 146-156.
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216.
- Manso, J. (2013). *Liderança Positiva*. Paper presented at the Liderança Positiva, Aveiro.
- Marques, C. P., & Portela, J. F. G. (1994). Actividades tradicionais e emprego feminino no Montemuro: notas de reflexão sobre o desenvolvimento local. *Gestão e Desenvolvimento*, 3(175-185).
- Marshall, J. (1993). Patterns of Cultural Awareness: Coping Strategies for Women Managers. In C. Long & S. Kahn (Eds.), *Women, Work and Coping*. Montreal, Canada: McGill-Queens University Press.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2007). The art of conversation: how authentic leaders influence organizational learning. [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc2/papers/mazutis\\_and\\_slawinski.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc2/papers/mazutis_and_slawinski.pdf)
- McGehee, N. G., Kim, K., & Jennings, G. R. (2007). Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Tourism Management*, 28, 280-289.
- Mediterranean Institute of Gender Studies. (2009). Glossary of Gender-related Terms. [http://www.peacewomen.org/assets/file/AdvocacyEducationTools/genderglossary\\_migs\\_aug2005.pdf](http://www.peacewomen.org/assets/file/AdvocacyEducationTools/genderglossary_migs_aug2005.pdf)
- Merrill-Sands, D., & Kolb, D. M. (2001). *Women as leaders: The paradox of success*. Center for Gender in Organizations: Simmons Graduate School of Management.
- Messerschmidt, J. W. (2009). "Doing Gender" : The impact and future of a salient sociological concept. *Gender & Society*, 23(1), 85-88.
- Michel, S., & Weitz, M. C. (1987). *Behind the Lines: Gender and the two world wars*. United States of America: Yale University.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1992). *The tourism system: An introductory text* (2nd Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall International.

- Mills, D. Q. (2005). *Leadership: How to lead, how to leave*: MindEdge Press.
- Mkhize, H. (2011). *Women in Leadership find themselves in a " Damned if you do/Damned if you don't paradox"*. Paper presented at the 3rd Annual Leadership Development for Women. in Government & State Owned Enterprises Conference, Gold Reef City, JHB.
- Montes, J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25, 1159–1172.
- Moore, S., & Wen, J. J. (2009). Tourism Employment in China: a look at gender equity, equality and responsibility. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8, 32-42.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Velsor, E. v. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Beverly, MA: Perseus Publishing.
- Moser, C. O. N. (1989). Gender planning in the third world: meeting practical and strategic gender needs. *World Development*, 17(11), 1799-1825.
- Moss, S. (2013). Epistemology formalized. *Philosophical Review*, 122(1), 1-43.
- Mshenga, P. M., & Richardson, R. B. (2012). Micro and small enterprise participation in tourism in coastal Kenya. *Small Business Economics*, 1-15.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization* (1 ed.). California, United States: Jossey-Bass.
- Nicholson, L. (2000). Interpretando o género. *Revista Estudios Feministas*, 8(2), 8-41.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the hospitality and tourism industries*. Reino Unido: Elsevier.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, C.A.
- Nozawa, H. (1995). Female Professionals in the Japanese Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 22(2), 484-487.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- Obadic, A., & Maric, I. (2009). The significance of tourism as an employment generator of female labour force. *Ekonomika Misao i Praksa DBK, God XVIII*(1), 93-114.
- OCDE. (1997). *Small business, job creation and growth: facts obstacles and best practices*. Paris.
- OCDE. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD.
- OCDE. (2012a). *Closing the gender gap: act now!* Paris: OECD.
- OCDE. (2012b). *The Millennium Development Goals Report 2012*. United Nations, New York.
- OCDE, UNSD, SOEC, & OMT (Eds.). (2008). *2008 Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*.
- OMS. (2012). Gender, women and health. Retrieved 19 de Dezembro de 2012, from <http://www.who.int/gender/whatisgender/en/index.html>
- OMT, & UN Women. (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO) e United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women).
- OSCE. (2006). Glossary on gender-related terms. <http://www.osce.org/gender/26397>
- Pantelidis, I. S. (2009). *High tech foodservice; an overview of technological advancements*. Paper presented at the CHME 18th Annual Research Conference, Eastbourne, Reino Unido.

- Pantelidis, I. S. (2010). Eletronic Meal Experience: A content Analysis of Online Restaurant Comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 383-491.
- Patterson, N., Mavin, S., & Turner, J. (2012). Envisioning female entrepreneur: leaders anew from a gender perspective. *Gender in Management: an International Journal*, 27(6), 395-416.
- Perez, A. S. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo* (1 ed.). Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- Peters, M. (2005). Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. *Education + Training*, 47(8), 575-591.
- Phillimore, J., & Goodson, L. (2004). Progress in qualitative research in tourism: Epistemology, ontology and method. In J. Phillimore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies* (pp. 3-29). London: Routledge.
- PORDATA. (2012a). Empresas do Alojamento e Restauração. Retrieved 27 de Novembro de 2012, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+do+Alojamento+e+Restauracao+total+e+por+escalao+de+peessoal+ao+servico-300>
- PORDATA. (2012b). Pessoal ao serviço nas empresas de Alojamento e Restauração. Retrieved 27 de Novembro de 2012, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servico+nas+empresas+de+Alojamento+e+Restauracao+total+e+por+escalao+de+peessoal-299>
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. P. (1997). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational dynamics*, 40, 1-9.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. (2008). Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: an International Journal*, 23(3), 156-174.
- Pozo, A. G., Soria, J. A. C., Ollero, J. L. S., & Lara, M. M. (2012). The regional wage gap in the Spanish hospitality sector based on a gender perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 266-275.
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding Leadership. <http://www.capaoftexas.org/mediafiles/understanding-leadership.pdf>
- Purcell, K. (1997). Women's employment in UK tourism: gender roles and labour markets. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, Work and Tourism*. London: Routledge.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5 ed.). Lisboa: Grávida.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Reeves, H., & Baden, S. (2000). *Gender and development: concepts and definitions*. Brighton: Bridge.
- Ribeiro, L. R. (2012). Ser mãe triplica desigualdade salarial de mulheres face a homens. Retrieved 1 de Janeiro de 2013, from <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO081090.html>

- Ridley, D. (2012). *The literature review: a step-by-step guide for students* (2 ed.). California: Sage Publications.
- Rudman, L. A., & Glick, p. (2001). Prescriptive gender stereotypes and Backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Rusch, E. A., & Marshall, C. (2006). Gender filters and leadership: plotting a course to equity. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 9(3), 229-250.
- Santos, L. D., & Varejão, J. (2006). *Employment, Pay and Discrimination in the Tourism Industry*. Faculty of Economics, University of Porto and CETE.
- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristic among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: a cross cultural comparison. *Sex Roles*, 51, 631-645.
- Sen, G., & Grown, C. (1987). *Development, crises and alternate visions: third world women's perspectives*. New York: Monthly Review Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (1 ed.). New York, United States of America: Doubleday.
- Sha, B.-L., & Toth, E. L. (2005). Future professionals' perceptions of work, life, and gender issues in public relations. *Public Relations Review*, 31, 93-99.
- SIDA. (2001). Discussing Women's Empowerment; Theory and Practice. <http://www.eldis.org/assets/Docs/11046.html>
- Simons, P. (1988). Women in Frames: The Gaze, the Eye, the Profile in Renaissance Portraiture. *History Workshop: A Journal of Socialist and Feminist Historians*, 25, 4-30.
- Sinclair, M. T. (1997). Issues and Theories of gender and work in tourism. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, Work and Tourism*. USA and Canada: Routledge.
- Singh, P., Nadim, A., & Ezzedeen, S. (2012). Leadership styles and genders: an extension. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 6-19.
- Singh, S. (2007). Deconstructing "gender and development" for "identities of women". *International Journal of Social Welfare*, 16, 100-109.
- Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry- Evidence from Norway. *Tourism Management*, 28, 845-853.
- Smallbone, D., & North, D. (1996). Survival, growth and age of SMEs: some implications for regional economic development. In M. W. Danson (Ed.), *Small Firms Formation and Regional Economic Development*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Smith, M. (2009). Analysis Note: Gender Equality and Recession. Grenoble Ecole de Management.
- So, T. (2008). Authentic Leadership- Authenticity Matters. Retrieved 8 de Dezembro de 2012, from <http://positivepsychologynews.com/news/timothy-so/20080718860>
- Soares, A. (2012). *Turismo Acessível: O caso da oferta turística na cidade de Aveiro*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Sousa, L., Galante, H., Batel, A., & Hespanha, P. (2003). Observing cities' social inequalities: a cartographic case study of Aveiro, Portugal. *Cities*, 20(4), 241-252.
- Southard, B. A. S. (2007). Address on woman's rights. *Voices of democracy*, 2, 152-169.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stich, S. P. (2000). Epistemology *Concise Routledge Encyclopaedia of Philosophy*. London: Routledge.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding Small Business Sector*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Strachan, G. (2010). Still working for the man? Women's employment experiences in Australia since 1950. *Australian Journal of Social Issues*, 45(1), 117-130.
- Swain, M. B. (1995). Gender in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 22 nº.2, 247-266.
- Sweetman, C. (2012). Introduction. *Gender & Development*, 20(3), 389-403.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Harvard College: Harvard Business Review.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leaders competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 648-658.
- The Law Dictionary. (s.d). What is achievement-oriented leadership? Retrieved 7 de Dezembro de 2012, from <http://thelawdictionary.org/achievement-oriented-leadership/>
- Thomas, R. (2000). Small Firms in the Tourism Industry. *International Journal of Tourism Research*, 2, 345-353.
- Thomson, D. (2001). *Who's afraid of defining feminism?* Paper presented at the Australian Women's Studies Association (AWSA) conference, Macquarie University.
- Thrane, C. (2008). Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. *Tourism Management*, 29, 514-524.
- Tong, R. (1989). *Feminist Thought: a comprehensive introduction*. London: Unwin Hyman.
- Torres, A., Marques, C., & Maciel, D. (2011). Gender, work and family: balancing central dimensions in individual's lives. *Sociologia Online*, 2, 11-37.
- Torres, A. C., & Silva, F. V. d. (1998). Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 28, 9-65.
- Torres, A. C., Silva, F. V. d., Monteiro, T. L., & Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres: entre família e trabalho* (2 ed.). Lisboa: Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento.
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Tucker, H., & Boonabaana, B. (2012). A critical analysis of tourism, gender and poverty reduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 20, 437-455.
- Turismo de Portugal. (2008). Turismo: Actividade Económica 2000-2007. <http://www.turismodeportugal.pt>
- Turismo de Portugal. (2011). Evolução do contributo do Turismo para a economia portuguesa. Retrieved 24 de Novembro de 2012, from <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Conta%20Satelite%20Turismo%202000-2010%20base2006.pdf>
- Udry, J. R. (1994). The nature of gender. *Demography*, 31(4), 561-573.



- UN. (1979). Convention on the Elimination of all forms of Discrimination against women. <http://www.un.org>
- UN. (s.d). The Universal Declaration of Human Rights. [www.un.org](http://www.un.org)
- UNED-UK (1999). *Gender & Tourism: women's employment and participation in tourism*. London: UNED Forum.
- UNFPA. (s.d). The Human Rights of Women. [www.unfpa.org/rights/women.htm](http://www.unfpa.org/rights/women.htm)
- UNIFEM. (2005). *Progress of the world's women 2005: women, work and poverty*. New York: UNIFEM.
- UNWTO, Equality, U. N. E. f. G., & Women, t. E. o. (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO) e United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women).
- Vadnjal, J., & Zupan, B. (2009). The role of women in family business. *Economic and Business Review*, 11(2), 159-177.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure & Tourism: A practical guide* (3 ed.). Essex: Prentice Hall.
- Vilaplana, B. B. (2011). Presente y futuro de la igualdad con perspectiva de género en el Marco de la UE tras la Presidencia Española: un antes y un después del Plan de Trabajo 2006-2010. *Revista Estudos Feministas*, 19(3).
- Wang, Y.-h. (2010). Women's position in the Renaissance Period: the case of the Tragedy of Mariam. *Journal of Theater, Dance and Performance Studies*, 1(1), 1-10.
- Wang, Y. h. (2011). Exploring the factors of gastronomy blogs influencing reader's intention to taste. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 503-514.
- Wanhill, S. (2000). Small and Medium Tourism Enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 132-147.
- Warkins, G. (2000). *Feminism is for everybody: Passionate Politics*. Cambridge: South End Press.
- Waylen, G. (2006). You still don't understand: why troubled engagements continue between feminists and (critical) IPE. *Review of International Studies*, 32, 145-164.
- Weppen, J. v. d., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497-511.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Wi, F. Y. (2006). *A study of leadership styles and foreign english teachers job satisfaction in adult english cram schools of tapei and kaohsiung cities in Taiwan*. (Doutoramento), University of the Incarnate Word, Taiwan.
- Wiesner-Hanks, M. E. (2011). *Gender in history: Global perspectives* (2 ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Wilkinson, P. F., & Pratiwi, W. (1995). Gender and Tourism in an Indonesian village. *Annals of Tourism Research*, 22, 283-299.
- Winslow, B. (2004). Feminist Movements: gender and sexual equality. In T. A. Meade & M. E. Wiesner-Hanks (Eds.), *A companion to gender history*. Oxford: Blackwell Publishing.
- wiseGEEK. (s.d). What is participative leadership? Retrieved 7 de Dezembro de 2012, from <http://www.wisegeek.com/what-is-participative-leadership.htm>
- Wootton, B. H. (1997). Gender differences in occupational employment. *Monthly Labor Review*.

- Young, J. J. (2011). Leadership styles and gender role: internationalization among female managers in the United States. *Advancing Women in Leadership*, 31, 102-112.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). State University of New York, Albany: Prentice Hall.
- Zapalska, A. M., & Brozik, D. (2007). Managing family business in the tourism and hospitality industry: the transitional economy of Poland. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakuleta u Rijeci*, 25(1), 141-165.



## **Apêndices**



## Apêndice 1 – Inquérito por questionário realizado aos funcionários dos restaurantes de Aveiro

Este questionário está compreendido num projeto de investigação de Mestrado, que pretende analisar se existem diferenças de género no sector da restauração, nas freguesias da Glória e da Vera Cruz, da cidade de Aveiro. A informação obtida neste estudo irá contribuir para uma melhor perceção de eventuais disparidades de género existentes neste sector, bem como ajudar na exposição de eventuais medidas a tomar, de forma a extinguir estas desigualdades.

Todas as respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas neste projeto de investigação.

A sua colaboração será de grande importância para a concretização deste estudo.

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**

**Pedro Miguel Pinto Simão (Universidade de Aveiro)**

(Assinale com um X a opção que mais se adequa à sua situação ou opinião)

### A- Caracterização sociodemográfica do indivíduo

1. Local de Residência \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

4. Estado Civil:

Solteiro(a) ☐

Casado(a) ☐

Viúvo(a) ☐

Divorciado(a) ☐

Outro ☐

Qual? \_\_\_\_\_

5. Habilitações Literárias:

Sem Habilitações ☐

Ensino Básico-2º Ciclo ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura/Bacharelato ☐

Mestrado ☐

Ensino Básico- 1º Ciclo ☐

Ensino Básico- 3º Ciclo ☐

Ensino Profissional ☐

Pós-graduação ☐

Doutoramento ☐

6. Possui formação em turismo?

Sim ☐

Não ☐

6.1.1. Se não, em que área possui formação?

Serviços ☐

Ciências sociais, comércio e direito ☐

Engenharia, indústrias transformadoras e construção ☐

Saúde e proteção social ☐

Artes e humanidades ☐

Ciências, matemática e informática ☐

Agricultura ☐

7. Nacionalidade:

Portuguesa ☐

Outra ☐

Qual? \_\_\_\_\_

**B-Situação profissional**

8. Qual a posição que ocupa atualmente? \_\_\_\_\_
9. Há quanto tempo trabalha na restauração? \_\_\_\_
10. Número de horas semanais de trabalho \_\_\_\_
11. Tipo de contrato
- Contrato de trabalho sem termo (efetivo) ☐
- Contrato de trabalho a termo ☐
- Contrato de prestação de serviços (recibos verdes ou semelhante) ☐
- Estágio Profissional ☐
- Trabalho sazonal sem contrato escrito ☐
- Situações de trabalho pontuais e ocasionais (“biscates”) ☐
12. Trabalha por turnos?
- Sim ☐ Não ☐
- 12.1. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
13. Trabalha ao Sábado?
- Sim ☐ Não ☐
- 13.1. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
14. Trabalha ao Domingo?
- Sim ☐ Não ☐
- 14.1. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
15. Trabalha à noite?
- Sim ☐ Não ☐
- 15.1. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
16. Costuma trabalhar horas extra?
- Sim ☐ Não ☐
- 16.1. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
17. Dimensão do agregado familiar: \_\_\_\_\_
- 17.1. Número de filhos \_\_\_\_
- 17.2. Número de filhos dependentes \_\_\_\_
- 17.2.1. Idade: \_\_\_\_
18. Qual o seu rendimento mensal líquido?
- |                                     |                                     |                                     |                                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <310€ <input type="checkbox"/>      | 310-600€ <input type="checkbox"/>   | 600-900€ <input type="checkbox"/>   | 900-1200€ <input type="checkbox"/> |
| 1200-1800€ <input type="checkbox"/> | 1800-2500€ <input type="checkbox"/> | 2500-3000€ <input type="checkbox"/> | >3000€ <input type="checkbox"/>    |

**C- Igualdade de género e liderança**

**19. Indique o grau de concordância em relação às afirmações seguintes, tendo em conta o sector da restauração.** (Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
As mulheres são geralmente discriminadas no sector da restauração.					
Existem cargos específicos associados às mulheres.					
Existem cargos específicos associados aos homens.					
A existência de filhos interfere no desempenho de uma mulher.					
As mulheres têm poucas oportunidades de progredir na carreira.					
Os homens exercem a maioria dos cargos de liderança na restauração.					
Os homens estão mais bem qualificados do que as mulheres para exercerem cargos de liderança.					
As mulheres têm necessidades próprias de comodidade e conforto quando comparadas com os homens.					
Conciliar a vida profissional com a vida familiar é mais difícil para as mulheres do que para os homens.					
O casamento pode dificultar a progressão profissional das mulheres.					
As mulheres são constantemente pressionadas nos cargos que exercem.					
Os homens são mais controladores que as mulheres.					
As mulheres adaptam-se à ocupação de cargos de submissão.					
A mulher exhibe comportamentos que contribuem para o benefício do grupo.					
Os benefícios empresariais são atribuídos somente aos homens.					
Os problemas emocionais dificultam a progressão na carreira da mulher.					

**20. Qual o grau de concordância em relação aos fatores que podem influenciar a progressão das mulheres na carreira?** (Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Existência de filhos					
Gravidez					
Padrões/Métodos de trabalho					
Discriminação					
Concentração da mulher em cargos particulares					
Assédio sexual					
Falta de formação/conhecimento					
Cortes orçamentais					
Mulher associada a cargos de submissão					
Falta de escolaridade					
Difícil acesso a mercados					
Falta de capacidades/técnicas					
Falta de experiência					
Maior número de responsabilidades em casa					
Casamento					
Aspetos Culturais					
Falta de Confiança					



**21. Indique o grau de concordância em relação às características que um líder deve possuir.**

(Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Ter capacidade para tomar decisões no momento.					
Produzir novas ideias para atingir o sucesso do restaurante.					
Desenvolver capacidades de liderança.					
Avaliar os seus próprios resultados.					
Delegar autoridade e responsabilidade aos seus funcionários.					
Procurar a segurança, estabilidade e ordem.					
Valorizar a realização individual dos seus funcionários.					
Abdicar dos seus benefícios para ajudar os seus funcionários.					
Ser manipulador e autoritário.					
Permitir que os funcionários expressem a sua criatividade.					
Motivar os funcionários.					
Estabelecer objetivos de acordo com as expectativas que tem dos funcionários.					
Promover a expansão de técnicas inovadoras.					
Não fornecer todas as informações aos funcionários.					
Preservar os valores tradicionais do restaurante.					
Interferir minimamente no trabalho dos funcionários.					
Dar liberdade de escolha aos funcionários.					
Responsabilizar-se por eventuais falhas.					
Criar relações positivas com os funcionários.					
Escutar o que é referido pelos funcionários.					
Criar uma visão e cumpri-la.					
Atuar de acordo com as suas intuições.					
Fornecer instruções aos funcionários.					
Cooperar devidamente com os funcionários.					

**22. Identifique 3 características que reconheça serem tipicamente de um líder do sexo feminino**

---



---



---

**23. Identifique 3 características que reconheça serem tipicamente de um líder do sexo masculino**

---



---



---

**24. Existem medidas que promovem a igualdade de género no restaurante?**

Sim ☐ Não ☐ Não sei ☐

24.1. Se sim, quais? 

---

**Muito Obrigado pelo seu tempo e atenção!**

## Apêndice 2 – Inquérito por questionário realizado aos líderes dos restaurantes de Aveiro

Este questionário está compreendido num projeto de investigação de Mestrado, que pretende analisar se existem diferenças de género no sector da restauração, nas freguesias da Glória e da Vera Cruz, da cidade de Aveiro. A informação obtida neste estudo irá contribuir para uma melhor perceção de eventuais disparidades de género existentes neste sector, bem como ajudar na exposição de eventuais medidas a tomar, de forma a extinguir estas desigualdades.

Todas as respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas neste projeto de investigação.

Informa-se que a sua colaboração será de grande importância para a concretização deste estudo.

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**

**Pedro Miguel Pinto Simão (Universidade de Aveiro)**

(Assinale com um X a opção que mais se adequa à sua situação ou opinião)

### A-Characterização sociodemográfica do indivíduo

1. Local de Residência \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

4. Estado Civil:

Solteiro(a) ☐

Casado(a) ☐

Viúvo(a) ☐

Divorciado(a) ☐

Outro ☐

Qual? \_\_\_\_\_

5. Habilitações Literárias:

Sem Habilitações ☐

Ensino Básico-2º Ciclo ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura/Bacharelato ☐

Mestrado ☐

Ensino Básico- 1º Ciclo ☐

Ensino Básico- 3º Ciclo ☐

Ensino Profissional ☐

Pós-graduação ☐

Doutoramento ☐

6. Possui formação em turismo?

Sim ☐

Não ☐

6.1. Se não, em que área possui formação?

Serviços ☐

Ciências sociais, comércio e direito ☐

Engenharia, indústrias transformadoras e construção ☐

Saúde e proteção social ☐

Artes e Humanidades ☐

Ciências, matemática e informática ☐

Agricultura ☐

7. Nacionalidade:

Portuguesa ☐

Outra ☐

Qual? \_\_\_\_\_

**B-Identificação da Empresa**

8. Número de Funcionários \_\_\_\_
- 8.1. Número de mulheres \_\_\_\_
- 8.1.1. Em *part-time* \_\_\_\_
- 8.2. Número de homens \_\_\_\_
- 8.2.1. Em *part-time* \_\_\_\_
- 8.3. Temporários \_\_\_\_
- 8.3.1. Mulheres \_\_\_\_
- 8.4. Número de funcionários que trabalha a recibos verdes \_\_\_\_
- 8.4.1. Mulheres \_\_\_\_
9. O volume de negócios aumentou nos últimos 3 anos?
- Sim ☐ Não ☐

**C- Situação Profissional**

10. Qual a posição que ocupa atualmente? \_\_\_\_\_
11. Há quanto tempo trabalha na restauração? \_\_\_\_
12. Número de horas semanais de trabalho \_\_\_\_
13. Trabalha ao Sábado?
- Sim ☐ Não ☐
- 24.2. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
14. Trabalha ao Domingo?
- Sim ☐ Não ☐
- 24.3. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
15. Trabalha à noite?
- Sim ☐ Não ☐
- 24.4. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
16. Costuma trabalhar horas extra?
- Sim ☐ Não ☐
- 24.5. Se respondeu sim, com que frequência?
- Raramente ☐ Frequentemente ☐
17. Dimensão do agregado familiar: \_\_\_\_\_
- 17.1. Número de filhos \_\_\_\_
- 17.2. Número de filhos dependentes \_\_\_\_
- 17.2.1. Idade: \_\_\_\_
18. Qual o seu rendimento mensal líquido?
- |                                     |                                     |                                     |                                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <310€ <input type="checkbox"/>      | 310-600€ <input type="checkbox"/>   | 600-900€ <input type="checkbox"/>   | 900-1200€ <input type="checkbox"/> |
| 1200-1800€ <input type="checkbox"/> | 1800-2500€ <input type="checkbox"/> | 2500-3000€ <input type="checkbox"/> | >3000€ <input type="checkbox"/>    |

**19. O que o levou a estabelecer um negócio no sector da restauração?**

---



---

**20. Que cargos exerceu antes de se tornar líder do estabelecimento de restauração?**

---



---

**D- Igualdade de género e liderança**

**21. Indique o grau de concordância em relação às afirmações seguintes, tendo em conta o sector da restauração.** (Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
As mulheres são geralmente discriminadas no sector da restauração.					
Existem cargos específicos associados às mulheres.					
Existem cargos específicos associados aos homens.					
A existência de filhos interfere no desempenho de uma mulher.					
As mulheres têm poucas oportunidades de progredir na carreira.					
Os homens exercem a maioria dos cargos de liderança na restauração.					
Os homens estão mais bem qualificados do que as mulheres para exercerem cargos de liderança.					
As mulheres têm necessidades próprias de comodidade e conforto quando comparadas com os homens.					
Conciliar a vida profissional com a vida familiar é mais difícil para as mulheres do que para os homens.					
O casamento pode dificultar a progressão profissional das mulheres.					
As mulheres são constantemente pressionadas nos cargos que exercem.					
Os homens são mais controladores que as mulheres.					
As mulheres adaptam-se à ocupação de cargos de submissão.					
A mulher exhibe comportamentos que contribuem para o benefício do grupo.					
Os benefícios empresariais são atribuídos somente aos homens.					
Os problemas emocionais dificultam a progressão na carreira da mulher.					

**22. Acha que as mulheres têm capacidade para liderar estabelecimentos de restauração? Justifique.**

---



---

**23. Perante dois indivíduos de géneros diferentes mas com características semelhantes, qual seleccionaria para exercer um cargo específico? Explique.**

---



---



---



---

**Dentro do estabelecimento exerce outra atividade para além de líder? Qual(ais)?**

**24. Qual o grau de concordância em relação aos fatores que podem influenciar a progressão das mulheres na carreira?** (Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Existência de filhos					
Gravidez					
Padrões/Métodos de trabalho					
Discriminação					
Concentração da mulher em cargos particulares					
Assédio sexual					
Falta de formação/conhecimento					
Cortes orçamentais					
Mulher associada a cargos de submissão					
Falta de escolaridade					
Difícil acesso a mercados					
Falta de capacidades/técnicas					
Falta de experiência					
Maior número de responsabilidades em casa					
Casamento					
Aspectos Culturais					
Falta de Confiança					

**25. Indique o grau de concordância em relação às características que possui enquanto líder.**

(Em cada linha assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião)

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Ter capacidade para tomar decisões no momento.					
Produzir novas ideias para atingir o sucesso do restaurante.					
Desenvolver capacidades de liderança.					
Avaliar os seus próprios resultados.					
Delegar autoridade e responsabilidade aos seus funcionários.					
Procurar a segurança, estabilidade e ordem.					
Valorizar a realização individual dos seus funcionários.					
Abdicar dos seus benefícios para ajudar os seus funcionários.					
Ser manipulador e autoritário.					
Permitir que os funcionários expressem a sua criatividade.					
Motivar os funcionários.					
Estabelecer objetivos de acordo com as expectativas que tem dos funcionários.					
Promover a expansão de técnicas inovadoras.					
Não fornecer todas as informações aos funcionários.					
Preservar os valores tradicionais do restaurante.					
Interferir minimamente no trabalho dos funcionários.					
Dar liberdade de escolha aos funcionários.					
Responsabilizar-se por eventuais falhas.					
Criar relações positivas com os funcionários.					

Escutar o que é referido pelos funcionários.					
Criar uma visão e cumpri-la.					
Atuar de acordo com as suas intuições.					
Fornecer instruções aos funcionários.					
Cooperar devidamente com os funcionários.					

**26. Identifique 3 características que reconheça serem tipicamente de um líder do sexo feminino**

---



---



---

**27. Identifique 3 características que reconheça serem tipicamente de um líder do sexo masculino**

---



---



---

**28. Existem medidas que promovem a igualdade de género no restaurante?**

Sim ☐ Não ☐

**28.1.** Se sim, quais? 

---

**Muito Obrigado pelo seu tempo e atenção!**